FUNDACIÓN CIESO
CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL

MOVILIDAD SOCIAL ASCENDENTE Y DESARROLLO EMPRENDEDOR. ¿UNA SINERGIA POSIBLE?[1]

JUAN PABLO LUNA[2]

Mientras el capitalismo -y el capitalismo financiero en particular- conduce su propio e implacable destino, desde dentro de su propia dinámica y siguiendo todas las recetas y buenas prácticas de marketing -gran impulsor de la cultura del consumo- surgen tendencias de mercado que buscan limitarlo, humanizarlo, reverdecerlo. Por el uso estratégico de la única arma capaz de hacer torcer el curso al capitalismo, el dinero -y su estructura reticular como poder social de consumo-, estas tendencias suelen ser más efectivas que las sesudas reflexiones de los académicos disidentes que generan paradigmas alternativos difíciles de implementar en el espacio de la economía real dominante.

El embate de paradigmas alternativos tales como la economía del buen vivir o el desarrollo a escala humana, e incluso la filosofía del decrecimiento (o slow movement) están incidiendo paulatinamente en el curso del consumo global no por su influencia en los decisores centrales del sistema económico global, sino por el convencimiento que están logrando en una cantidad creciente de consumidores (principalmente de los países centrales) que deciden elegir productos que disminuyen su impacto negativo en el medio ambiente, que son saludables, que se comercializan en canales de comercio justo, que están producidos por pequeños productores o en comunidades rurales e indígenas, que son reciclados, de código abierto, orgánicos, o simplemente que, en algún aspecto, humanizan la economía.

Si bien el fenómeno es incipiente y -tal como lo demuestra la historia económica de los últimos siglos- la dinámica del capitalismo es altamente efectiva a la hora de absorber cualquier paradigma alternativo, una plétora de opciones, sin pretensiones revolucionarias, discuten en última instancia el pivot de nuestro sistema económico político: la propiedad. Los movimientos de código abierto (open source), de hardware abierto (open hardware), de maquinarias industriales abiertas, las licencias de propiedad abierta (creative commons), los procesos colaborativos, de innovación abierta, y las plataformas de intercambios que permiten la externalización masiva o colaborativa (crowdsourcing), el financiamiento colectivo (crowdfunding), e incluso la fijación de precios colectiva (crowd pricing) redefinen o re proponen sistemas alternativos de propiedad sobre los bienes, los servicios y sobre las empresas que los ofrecen.

---

[1] Este texto forma parte del libro ELGUE, M. C. (Comp). (2015). *La economía social del Siglo XXI. Ideas y experiencias argentinas y latinoamericanas.* Buenos Aires: Corregidor.

[2] Capacitador del Proyecto Jóvenes Emprendedores Rurales (UCAR, MAGyP, PROSAP), Gerente del Centro de Apoyo a la Producción de Esquel y la Comarca (Secretaría de Producción y Empleo, Municipalidad de Esquel). E-mail: jplunapatagonia@gmail.com.

El surgimiento de paradigmas empresariales alternativos responde a impulsos sociales y económicos que no logran ser contenidos en las estructuras jurídicas, fiscales, o de mercado, que se ofrecen en un momento determinado. Un claro ejemplo de esto son las denominadas *empresas sociales,* cuyo objeto se centra en atender necesidades sociales/ambientales con estrategias de mercado y que, a pesar de las dificultades formales que presupone iniciar una actividad no prevista en el marco regulatorio de la mayoría de los países, eligen ir por fuera del ámbito de lo público, de lo privado, y del tercer sector, constituyendo de facto un ámbito imprevisto: el cuarto sector. Más allá del trasfondo ideológico que subyace en esta práctica creciente, lo que nos interesa señalar en este caso es que quienes están impulsando esta todavía incipiente revolución del consumo –y por tanto de la producción- no son los actores tradicionales de la economía social. No son movimientos liderados por cooperativistas ni por referentes de la economía popular: son jóvenes de clase media, media alta o alta, con formación terciaria o universitaria y uso intensivo de las tecnologías digitales. Con cada decisión microeconómica que toman estos actores, desde el lado de la oferta cuando fundan o financian la puesta en marcha de una empresa que expresa alguno de estos valores, o desde el lado de la demanda cuando deciden comprar bienes o servicios "filosóficamente correctos", catalizan y cristalizan el zeitgeist de nuestra época, en la que –para bien o para mal- los buenos valores son un bien de consumo.

Las denominadas tendencias del mercado no son más que un análisis agregado de la conducta humana, que varían de acuerdo a los contextos culturales y sistemas de organización política y social. En mayor o menor medida, el éxito de una iniciativa económica independiente radica en "captar" esas tendencias y ofrecer bienes y/o servicios que las satisfagan. El concepto de "oportunidad de negocio" se centra en cómo se produce esa captación y en cómo los individuos o grupos se organizan para explotarla.

Más allá de las sustanciales diferencias que rodean a las iniciativas de capital de las iniciativas de economía social y solidaria, a las empresas globales de los emprendimientos de subsistencia, a los proyectos impulsados con racionalidad rentista de los proyectos impulsados con racionalidad productiva, etcétera, todos tienen un punto en común: sólo son viables si consiguen suficientes clientes. Dependiendo de cada negocio, los clientes pueden acceder a los productos y/o servicios en góndolas de supermercados, en ferias barriales, a través de un sitio web, en la casa del productor, a través de un delivery, en mercados populares, en su celular, o de muchas otras maneras, pero la necesidad de encontrar clientes suficientes para viabilizar el emprendimiento es un factor común a todas las escalas, y todas las escalas de negocio se desarrollan en el marco de lo que ha dado a llamarse "capitalismo real". Ese capitalismo "real" -tan lejano de los ideales liberales como del "socialismo real" del socialismo utópico y del marxismo- impone condiciones a todos los actores, sean individuales, colectivos, organizaciones o Estados nacionales. Las iniciativas más radicales, que pretenden ir "por fuera" del sistema capitalista, o bien no superan la escala de subsistencia o bien interactúan

en sus transacciones con las dinámicas del capital. En las complejas sociedades actuales, muchos de los esquemas solidarios ensayados o bien sólo se sostuvieron en los momentos de crisis –como el Club del Trueque que reunió 3.000.000 de personas en Argentina en 2002-, o bien se desarrollan en muy pequeña escala. Por otro lado, no existen ejemplos sostenibles que se hayan desarrollado sin requerimientos de capital (aunque más no sea en recursos humanos o asistencia técnica).

No importa si se trata de individuos, familias, sociedades de hecho, sociedades anónimas, multinacionales, cooperativas, federaciones de cooperativas, ferias informales, asociaciones de productores, empresas sociales, o cualquier otra forma jurídica o social: para ser atractivas en el mercado –cualquiera sea el mercado al que apunten- necesitan que su oferta sostenga una propuesta de valor viable y que sea competitiva.

Claro está que las reglas de juego del capitalismo real impactan de forma muy diversa de acuerdo al tipo de organización de que se trate y del grado de poder (económico, político, social o cultural) que la misma detente. Y es precisamente en este punto en el que las herramientas que dispone el sistema, en la interacción del ámbito público, privado, y del tercer sector, tienden a consolidar el status quo, minando la –siempre ideal- igualdad de oportunidades en las sociedades modernas, cada vez más atravesadas por los debates sobre la renta financiera desmedida versus el bienestar general, el crecimiento económico versus la sustentabilidad ambiental, y el fin de las fronteras entre lo urbano y lo rural, lo humano y lo artificial, y lo público y lo privado en la era de la información.

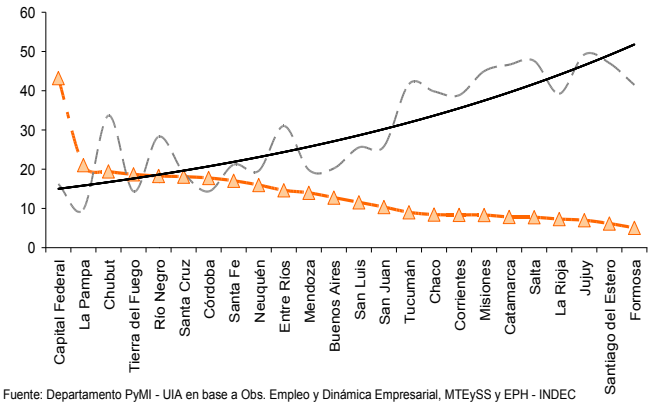
La pequeña grieta que se abre en torno a la redefinición del sentido de propiedad en la era digital y en las tendencias crecientes de consumo responsable, generan una oportunidad distribuida para todos aquellos que puedan captar buenos valores e impulsarlos como un producto de consumo masivo, sea gratuito, sea rentado. Las posibilidades fácticas –habilitadas por el avance tecnológico- de brindar mejores productos y servicios insumiendo menos recursos, junto al fenómeno masivo de clientes que exigen (a la vez) mayores prestaciones y sustentabilidad ambiental, mayor calidad y valores artesanales, personalización y masividad, menor precio o acceso gratuito y responsabilidad social, etcétera, puede modificar algunos de los pilares de la estructura económica actual, y esto abre una plétora de oportunidades para los sectores postergados en la medida en que éstos generen capacidades endógenas para aprovecharlas. Para poder dar cuenta de este complejo fenómeno socioeconómico e identificar algunas de las herramientas que disponemos para estimularlo tenemos que remontarnos a un fenómeno anterior: el tránsito de la economía corporativa al de la economía emprendedora y –en nuestro imaginario sociocultural- la institución del “joven emprendedor” como tipo ideal característico de nuestra época.

1. DEL GERENTE AL EMPRENDEDOR

El emprendedorismo, como disciplina especializada en el nacimiento de nuevas empresas, realizó un aporte notable en la explicación y promoción de un fenómeno que remite la dinámica económica a la escala humana. Mientras que hasta la década de 1980 los grandes jugadores transnacionales, en el marco de la denominada managed economy (economía gerencial), dominaban la escena simbólica de la empresarialidad, a partir del desarrollo de procesos de innovación disruptiva, llevados adelante en décadas subsiguientes por individuos y/o grupos de personas claramente identificables que revolucionaron la oferta a través de la impulsión, no sólo nuevos productos y servicios, sino de nuevas industrias (especialmente en el campo de la tecnología y la informática), el portador simbólico de la empresarialidad dejó de ser el gerente o el ejecutivo contratado (que se desempeña en la superestructura de una multinacional) y ganó ese espacio el emprendedor: un individuo o un equipo de trabajo con características de rebeldía y cuestionamiento hacia lo establecido, un sujeto que no se conforma con criticar "la" realidad sino que está dispuesto a crear "su propia" realidad. El impacto de esta transición incidió en el ámbito académico de generación y publicación de conocimiento, en el comunicacional con la ponderación de la épica del emprendedor en los medios masivos de comunicación y en el cine, y permeó en las políticas públicas de Estados nacionales y sub-nacionales que trasladaron el foco de políticas PyME a políticas de desarrollo emprendedor.

Si bien diversos autores buscaron evidencia empírica para estudiar la relación entre la creación de empresas y el crecimiento económico -y en algunas economías nacionales de la posguerra se encuentra una explicación del crecimiento basado en empresarialidad- la relación dista mucho de la causalidad directa. Tal como veremos más adelante, el desarrollo emprendedor influye y es influido por el desempeño global de la economía. Más allá de este hecho, existe consenso general en que la fundación de nuevas empresas contribuye de forma directa en el desarrollo local a través de la generación de empleo, la diversificación y modernización del tejido económico, la canalización de las energías creativas de la sociedad, la consolidación de las estructuras productivas y cadenas de valor regionales, la introducción de innovaciones, y el desarrollo de capacidades endógenas y saber hacer (know how) local. Por otro lado, entre las externalidades positivas del emprendedorismo -teniendo en cuenta la cantidad y no necesariamente la calidad ni tamaño de las empresas- se puede encontrar la contribución a la distribución de la riqueza. El siguiente gráfico permite visualizar, en las diversas provincias argentinas, la relación que existe entre la cantidad de empresas cada mil habitantes (triángulos) con el porcentaje de población con Necesidades Básicas Insatisfechas (línea punteada), permitiendo establecer una tendencia ascendente de NBI (línea sólida) que se profundiza en las provincias con menor densidad empresarial:

Densidad empresarial y pobreza estructural



Fuente: Departamento PyMI - UIA en base a Obs. Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS y EPH - INDEC

A fin de mitigar el impacto negativo de la disminución de vacantes de empleos en relación de dependencia y con el objetivo de fomentar la creación de empresas los gobiernos, los organismos internacionales y las ONG pusieron en su agenda el estímulo del emprendedorismo e impulsaron verdaderas campañas de "conversión emprendedora" que se profundizan año a año. Sin embargo, para evaluar la efectividad de estas políticas hay que evaluar en profundidad el impacto social y económico de las mismas.

2. ABORDAJE REDUCCIONISTA DE UN FENÓMENO COMPLEJO

Desde la perspectiva de un análisis sistémico del fenómeno emprendedor, Kantis, H. et. al. (2002, 2004) señala que el proceso de gestación, puesta en marcha y gerenciamiento inicial de una empresa se da en un contexto condicionado por la estructura y dinámica del territorio, el mercado de factores, las condiciones regulatorias, los aspectos culturales y educativos, las redes de apoyo y el capital social, las condiciones socioeconómicas, y las características emprendedoras personales o competencias emprendedoras del individuo o equipo emprendedor (es decir el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que lo hacen competente para emprender con éxito). Queda claro que, mientras algunos factores son externos a los sujetos (tales como las variables macroeconómicas, la dinámica productiva regional o las condiciones regulatorias), otros factores son de referencia personal/grupal: la formación, la condición socioeconómica, las capacidades individuales y el capital social o las redes de relaciones personales estratégicas.

Teniendo en cuenta que, tal como señala Sarasvathy (2004, 2011), los emprendedores tienden a pensar con una racionalidad de "pájaro en mano" y proyectan qué pueden hacer en función de los recursos -sociales, simbólicos, materiales- con los que cuentan en lo inmediato, el punto de partida de cada emprendedor difiere notablemente de acuerdo al país o región en que reside, a su

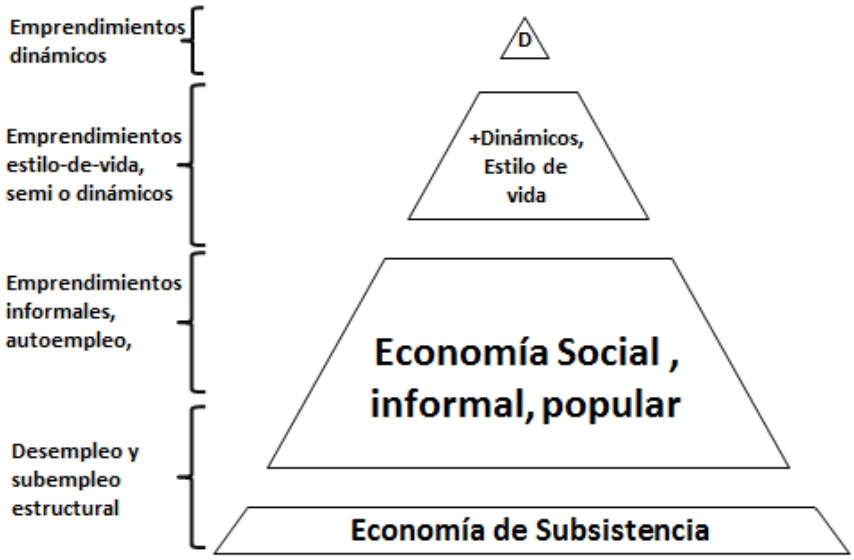
nivel socioeconómico, a su grado de formación, a sus vínculos personales, y demás factores. Al contrario de lo que podría pensarse, estas diferencias no son factores que operan como restricción a posteriori, en el momento en que la persona se decide a emprender una actividad económica, sino que opera ex ante, en el momento en que el sujeto define si, y en tal caso qué emprender.

En contra de lo que afirman tradicionalmente muchos manuales de emprendedorismo que presuponen la existencia de un "mercado" como dato objetivo de la realidad, fuente de todas las oportunidades de negocios, el proceso de detección, evaluación, y aprovechamiento de una oportunidad de negocio es altamente creativo y subjetivo: ni la oportunidad de negocio existe per se, en el "exterior", ni la tarea del emprendedor es "receptiva", o de mera "detección"; por el contrario, el emprendedor conforma la oportunidad de negocio. No existen oportunidades de negocio "en abstracto", existen emprendedores que, valiéndose de diversas variables de entorno dan forma a una oportunidad, generan un modelo de negocio y crean una organización para aprovecharla. En palabras de Shane et al. (2003): "Empíricamente, las partes objetiva y subjetiva de la oportunidad son difíciles de separar. Con frecuencia, el mecanismo para aprovechar una oportunidad existe principalmente en la mente del emprendedor, por lo que la idea del emprendedor acerca de cómo explotar la oportunidad es una interpretación personal de la oportunidad. Es básicamente a esta idea a lo que podemos llamar visión."

Siguiendo esta línea de razonamiento, el espacio de identificación y validación de una oportunidad, y la adquisición de la motivación necesaria para aprovecharla se da en la intersección entre el entorno y la interioridad del sujeto. Es claro que, por su contenido subjetivo, la visión es fuertemente influida y condicionada por la carencia o por la disponibilidad de recursos –especialmente de recursos culturales y sociales-.

En este punto, no resulta extraño reconocer que, al combinar la estructura socioeconómica de una sociedad determinada y el tipo de emprendimientos que se impulsan en cada estamento, arroja como resultado una estratificación de empresas cuya escala, potencial y rentabilidad se ajustan a las necesidades para la reproducción social de dicho estamento. En otras palabras, mientras que los actores de la punta de la pirámide impulsan emprendimientos dinámicos, que son generadores de empleo y de crecimiento económico, los actores de clase media

generan actividades de rentabilidad intermedia (o emprendimientos estilo-de-vida) que generan empleo para el emprendedor y su círculo cercano, y los actores de la base de la pirámide emprenden actividades de bajo potencial, de autoempleo o incluso de supervivencia. Claro está que, esta generación estamental de emprendimientos, es un fuerte obstáculo que limita la movilidad social basada en desarrollo emprendedor, y su raíz es enteramente cultural: por lo general, las personas de nivel socioeconómico bajo piensan negocios de pequeña escala, los de estratos medios de mediana escala, y los de estratos altos, negocios dinámicos.

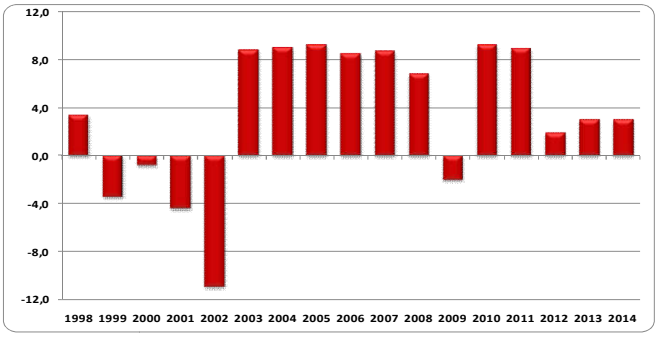


Las instituciones no cuentan con estrategias eficientes de reversión de este fenómeno a partir del incremento del capital humano y social de los emprendedores de diversos estratos y por lo tanto, con sus intervenciones, replican el modelo “preestablecido” para los diversos tipos de emprendedores. No es casualidad que los emprendedores, que lograron movilidad social ascendente a partir de la creación de su empresa, manifiesten que el aporte de instituciones de promoción no fue fundamental a la hora de desarrollar su proyecto.

Este problema se agrava en momentos de crisis económica, ya que, tal como señalábamos anteriormente, el nacimiento de empresas a la vez influye y es influido por el contexto macroeconómico. Siguiendo el análisis del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el ingreso a la actividad emprendedora a través de la fundación de una empresa puede ser por oportunidad o por necesidad. El GEM considera emprendedorismo por oportunidad cuando (i) el sujeto tendría otras oportunidades laborales y elije emprender, y (ii) el sujeto indica que el principal impulso para emprender es ser independiente o incrementar sus ingresos, no mantener el mismo nivel de ingresos. A su vez, considera emprendedorismo por necesidad cuando el sujeto que inicia la actividad lo hace porque no tiene otras oportunidades laborales.

Tal como puede preverse, si comparamos el emprendedorismo por necesidad y por oportunidad con el desempeño de la economía nacional, veremos que podemos comprobar una tendencia al aumento del emprendedorismo por necesidad en los años de crisis económica y el aumento del emprendedorismo por oportunidad en los años de crecimiento.

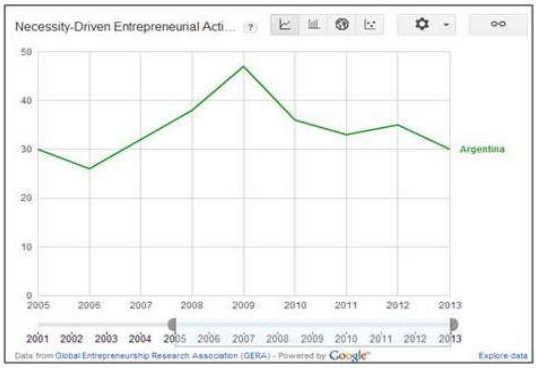
Emprendimientos por necesidad en Argentina, serie 2001-2013. Fuente: http://www.gemconsortium.org/visualizations



Desempeño de la Economía Argentina, serie 1998-2014. Fuente: www.seggiaroyasociados.com.ar

Emprendizaje por Oportunidad
(serie 2005-2013)

Emprendizaje por Necesidad
(serie 2005-2013)



Fuente: www.gemconsortium.org/visualizations

Es necesario enfatizar en este punto que existe una diferencia fundamental entre los denominados emprendimientos por oportunidad y los denominados emprendimientos por necesidad: mientras que la mayoría de los primeros surgen a partir de un proceso de ideación y aprovechamiento de una oportunidad con potencial de crecimiento, la mayoría de los emprendimientos por necesidad tienen un bajo potencial e incluso son abandonados cuando quienes los fundaron encuentran otras opciones laborarles. Este es un factor a tener presente en este contexto debido a que muchas cooperativas y emprendimientos de la economía social en general surgen precisamente a partir de contextos de necesidad. Al contrario de lo que suele suponerse, la debilidad relativa de estos emprendimientos no se debe tanto a problemas de gerenciamiento, sino a lo que podríamos determinar como “problemas congénitos”, ya que se montan con un modelo de negocio inadecuado o alrededor de una oferta que no responde a una verdadera oportunidad de negocio.

Podríamos preguntar en este punto ¿contribuyen los diversos programas de emprendedores a generar las condiciones para la movilidad social ascendente basada en desarrollo emprendedor? Para responder a esta pregunta tenemos que profundizar sobre la complejidad que conlleva el fomento de la creación de empresas.

El proceso emprendedor suele conceptualizarse en tres etapas sucesivas:

A cada etapa corresponden, a su vez, distintos subprocesos relacionados con cada una de ellas: a la etapa de gestación corresponde la identificación de la oportunidad de negocio y la adquisición de motivación y de competencias; a la etapa de puesta en marcha (Startup) corresponde la elaboración del proyecto y el acceso a y la movilización de recursos, y la decisión final de emprender; a la etapa del desarrollo inicial del emprendimiento (Infancia) corresponden la entrada al mercado y los desafíos de la gestión (Kantis, 2002). Debe notarse que este proceso es transversal al rubro del emprendimiento y puede aplicarse tanto a un emprendimiento biotecnológico como a la apertura de una panadería. Dependiendo del rubro y del modelo de negocio que va a instrumentar el equipo emprendedor,

cambian los requerimientos de recursos, conocimientos, habilidades y vinculaciones necesarias. Algunos emprendimientos serán conocimiento-intensivos, otros serán capital-intensivos, otros serán intensivos en mano de obra. Algunos deberán iniciar con determinada escala e integrar procesos y otros deberán tener estructuras flexibles y tercerizarán algunos eslabones. Algunos surgirán a partir de oportunidades generadas por marcos regulatorios y otros deberán sortear barreras a la entrada debido al marco regulatorio de la actividad. Algunos serán agropecuarios, otros turísticos, otros industriales, otros tecnológicos, otros comerciales, etcétera. Para cualquiera de ellos, el equipo emprendedor deberá concentrar conocimientos técnicos específicos ligados a la producción o actividad, conocimientos de gestión y administración según las exigencias del rubro, capacidades de proyección estratégica o planificación, características emprendedoras personales -o competencias emprendedoras-, recursos diversos suficientes, y vínculos o alianzas estratégicas. La mayoría de los emprendedores tienden a minimizar o invisibilizar la importancia de algunos recursos clave (vínculos estratégicos, formación, desarrollo de sus propias capacidades) y se concentran casi con exclusividad en la adquisición del capital económico requerido para la puesta en marcha de la empresa. Sin embargo, es importante incorporar en este punto el enfoque de Kantis (2008) que enumera cuatro capitales requeridos para el desarrollo emprendedor: capital humano, capital social, capital financiero y capital institucional. Cualquier programa de apoyo constituye este último conjunto de activos y es usual que, con el objetivo de acceder a vínculos, conocimientos, recursos, o facilitar tareas y gestiones, los emprendedores se vinculen con diversas instituciones.

Por la amplitud del fenómeno emprendedor y la diversidad de rubros y necesidades de los emprendedores, la mayoría de las instituciones o programas, establecen un objetivo institucional (amplio o restringido) y se enfocan en un público destino. Desde la perspectiva de los programas o instituciones, y asumiendo que las necesidades de los emprendedores son ilimitadas mientras que los recursos para abastecerlas son siempre limitados, es de alguna manera inevitable que los programas definan una frontera para limitar sus acciones y establezcan una focalización institucional a fin de reducir la complejidad del proceso emprendedor a un recorte específico sobre el que trabajarán, descartando otros aspectos que quedarán por fuera del foco del programa o institución. El resultado de este recorte resulta una primera fragmentación o reducción del fenómeno emprendedor. Algunas instituciones o programas se focalizarán en el fomento de la cultura emprendedora en un segmento motivacional, otras en el desarrollo de capacidades y formación de emprendedores, otras en el acompañamiento para definir el plan, modelo de negocio o formulación del proyecto, otras en la capacitación técnico específica o productiva, otras en financiamiento inicial, otras en financiamiento de empresas en marcha, otras en la aceleración del crecimiento de startups consolidadas, etcétera. Algunas instituciones apuntarán a un público amplio, buscando un impacto general, otras tendrán estrategias de “selección de los mejores” (picking the winners), buscando

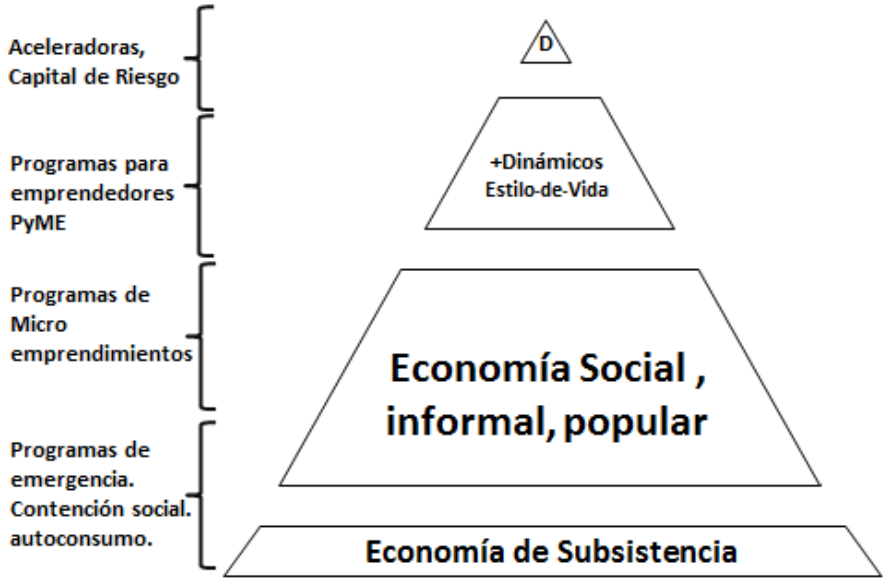
resultados concentrados. Pero además, las instituciones y programas, en su proceso de focalización, realizarán una redefinición ontológica del emprendedor, nomenclarán la diversidad, y se enfocarán en en un “tipo” específico de emprendedores: emprendedores de alto impacto, emprendedores tecnológicos, emprendedores industriales, emprendedores rurales, emprendedores universitarios, emprendedores de la economía social, emprendedores sociales, emprendedores públicos, mujeres emprendedoras, jóvenes emprendedores, emprendedores de diseño, etcétera.

Si bien este recorte de la realidad emprendedora es de alguna manera inevitable por la limitación de los recursos institucionales, y debe reconocerse que en los últimos años la mayoría de las instituciones y programas han desarrollado capacidades para interactuar con los servicios de otras instituciones y programas que les resultan complementarios, sigue subyaciendo en muchas de ellas una lógica “totalizadora” sobre la importancia de los propios recursos por encima de los recursos que ofrecen las demás: las instituciones que otorgan financiamiento (principal necesidad sentida por los emprendedoras) suelen minimizar el acompañamiento previo y posterior a la monetización, las instituciones que capacitan en aspectos productivos suelen minimizar la formación de “capacidades emprendedoras”, las instituciones que forman capacidades emprendedoras suelen ser muy efectivas en la formación actitudinal y motivacional pero invisibilizan los aspectos “duros” del negocio, etcétera. Dado, además, que cada institución o programa debe cumplir con determinados objetivos institucionales en término de impacto, y que la necesidad visualizada por los emprendedores es en la enorme mayoría de los casos la necesidad de financiamiento, el otorgamiento de capital económico -a través de financiamiento blando, subsidio o capital de riesgo- suele ser la vedette de los programas, estableciendo los demás servicios institucionales (capacitación, planificación de negocios, etcétera) como prerrequisitos para los emprendedores que pretenden acceder al financiamiento. Si bien el acceso al capital económico es uno de los puntos críticos de la puesta en marcha o ampliación de un emprendimiento, la sola existencia de financiamiento no favorece per se al desarrollo emprendedor, siendo en realidad un factor de alto riesgo para la empresa naciente en caso de que falten los demás recursos, vínculos, capacidades y conocimientos necesarios.

Por último, y volviendo a la visión integral del proceso emprendedor tipificado en las fases de gestación, puesta en marcha y gestión inicial, es necesario señalar que las necesidades del equipo emprendedor van modificándose sustancialmente en la medida en que avanza de fase en fase. Mientras que en etapa inicial la clave es la ideación de la oportunidad y del modelo de negocio, en la etapa de puesta en marcha la clave es la articulación de recursos, y en la fase inicial la clave es la gestión administrativa, la captación de clientes y escalado en las ventas, el crecimiento/consolidación del equipo emprendedor y de sus alianzas estratégicas. Las herramientas y servicios de una institución o programa pueden ser muy efectivas en una fase del proceso y totalmente inútiles en la siguiente o en la anterior. Si la institución con la que se vincula el emprendedor tiene una

dinámica de trabajo aislado u homogeniza sus servicios sin adecuarlos a las necesidades del estadio que transita el emprendimiento o no vincula ágilmente al emprendedor con otras instituciones más efectivas para esa fase, puede estar captando emprendedores a los que no les aporta valor real.

Como resultado de estas segmentaciones, que realizan las instituciones y programas en la medida en que establecen su foco de acuerdo al público que definen como objetivo, su propio accionar especializado opera involuntariamente como un factor restrictivo. Las instituciones y programas enfocados en los segmentos de la base de la pirámide, tales como los programas de desarrollo social y de agricultura familiar, establecen criterios de discriminación positiva para la admisión de emprendedores, se concentran principalmente en la contención social de los potenciales emprendedores y no son efectivos en la ideación de la oportunidad ni en el fomento de modelos de negocios escalables. Las instituciones especializadas en segmentos medios –tales como algunas líneas de industria o diseño- suelen mantener estrategias atrapa-todo (catch-all) pero su oferta no resulta interesante para los segmentos altos y es inaccesible para los segmentos bajos por sus requerimientos de admisión. Por último, las instituciones y programas enfocadas en la punta de la pirámide suelen tener dos tipos de barreras a la entrada en la admisión de emprendedores: barreras de formación –tales como las líneas de ciencia y tecnología o de base universitaria- o bien barreras centradas en el potencial económico de la iniciativa –tales como las que instrumentan las aceleradoras de negocios o capitalistas de riesgo del ámbito privado.



Tanto en las barreras que segmentan el acceso a las líneas o programas, como en el tipo de herramientas que ofrece cada una, se encuentran implícito el suelo y el techo establecido “desde fuera” (es decir, establecido por la institución) para el emprendimiento, como si se tratara de un lecho de Procusto pero invisible e

indoloro, ya que los emprendedores perciben el aporte institucional, no su condicionamiento. Paradójicamente, cuanto más vulnerables son los destinatarios, más paternalistas suelen ser los programas y es precisamente esta dinámica la que inhibe el desarrollo de condiciones personales y de organización del negocio que contribuyan a la escalabilidad del emprendimiento. En algún sentido, con su apoyo estamental a emprendedores/empresas, cada programa ayuda a consolidar "lo que ya es", aquello que ya estaba "predestinado" para el emprendimiento en función del segmento socioeconómico a la que pertenecen los emprendedores que lo lideran, lo que claramente dificulta la promoción socioeconómica a través del emprendedorismo de los sectores desfavorecidos y reafirma un esquema estratificado que replica las condiciones de base desde las cuales se inicia la actividad empresarial.

Una vez expuesta esta dinámica, debe entenderse claramente que de ninguna manera se afirma que las instituciones y programas especializados impongan la inmovilidad social, por el contrario, sólo se señala que por su segmentación focal, sus herramientas son ineficientes para contribuir a la movilidad social basada en desarrollo emprendedor.

3. CONDICIONES PARA LA DEMOCRATIZACIÓN EMPRENDEDORA

Llegados a este punto, debemos asumir al menos tres premisas constitutivas de nuestra posición: a) que la movilidad social es un valor positivo y que las instituciones del ámbito público y del tercer sector deben asumir un rol proactivo en su promoción, b) que, en función de lo expuesto, las instituciones y programas tienen serias dificultades para incidir positivamente en la promoción social basada en el desarrollo emprendedor, y c) que no puede depositarse en el emprendedorismo la responsabilidad exclusiva de lograr la movilidad social.

En relación al último punto es necesario ser enfáticos en que de ninguna manera puede entenderse al emprendedorismo –social o de capital- como una panacea capaz de lograr la movilidad social absoluta y de romper la estructura de clases en las sociedades actuales, así como tampoco es capaz de hacerlo el empleo en relación de dependencia o la ayuda social. El emprendedorismo es una opción de inserción en el mundo del trabajo, entre otras. Tal como sucede con el empleo en relación de dependencia, las personas con mayor formación y con mayor capital social e institucional, acceden a las mejores opciones laborales. Sin embargo, atendiendo a la premisa a) y a una perspectiva de desarrollo económico local, es estratégico fomentar el desarrollo emprendedor equitativo en la sociedad dado que, tanto la generación de riqueza como de empleo depende, en última instancia, de la empresarialidad. Asumiendo un enfoque sistémico, cada persona que decide insertarse en el mundo del trabajo por la vía del emprendedorismo es potencialmente un generador de empleo, en tanto que cada persona que decide insertarse trabajando en relación de dependencia es un tomador de empleo que requerirá un puesto al sistema. Si en una sociedad no hay suficientes emprendedores que inicien actividades rentables, tanto la captación de recursos

desde el espacio público como la generación de puestos de trabajo en relación de dependencia en el ámbito privado se ven disminuidas, por lo que será necesario estimular la actividad empresarial con capitales y empresarios extranjeros, lo que supone menor renta nacional y el reemplazo de los actores locales. Esta misma dinámica es aplicable a los espacios sub-nacionales y regionales.

Ahora bien, si se acuerda con las premisa a) y b) debemos preguntarnos ¿cómo se contribuye desde las instituciones y programas a la movilidad social ascendente a partir del acompañamiento a emprendedores y empresas nacientes? Los puntos que se establecen a continuación no pretenden constituirse en un recetario, pero sí establecer algunos ingredientes que no pueden faltar si se persigue el objetivo de democratizar y generar condiciones equitativas para el nacimiento de empresas pujantes, lideradas por actores de diversas extracciones sociales y territoriales.

3.1. Foco en competitividad

Los programas de desarrollo emprendedor focalizados en la base de la pirámide no deben perder jamás de vista que, por más que las empresas de la economía social tengan un objeto que trascienda la mera rentabilidad del capital, por el solo hecho de estar insertas en esquemas de economía de mercado, compiten con las mismas reglas que las empresas convencionales: sufren una creciente exigencia por la innovación, por la actualización permanente y por la redefinición estratégica del negocio. Sea que apunten a un nicho de mercado o al mercado masivo encarnando y comunicando estratégicamente buenos valores, los consumidores pretenderán una oferta con calidad análoga a las demás ofertas existentes en el mercado. Es necesario no perder de vista en ningún momento que la ofertas de productos con patentes abiertas competirán con productos de multinacionales con patentes privadas, los productos agrícolas de producción tradicional competirán con nuevas modalidades de producción tecnificada, las cooperativas de construcción competirán con empresas constructoras consolidadas, etc. Esta es la razón por la cual tanto las empresas sociales como muchas de las empresas de la economía social exitosas, además de cuidar su proceso de producción y de venta, realizan una fuerte inversión en difundir los valores que las sustentan, ya que son precisamente esos valores los que les permiten diferenciarse con una ventaja competitiva sostenible que no pueden copiar fácilmente las empresas de capital.

3.2. Territorialidad

Es necesario que cualquier institución o programa de desarrollo emprendedor fomente las condiciones de competitividad para acceder a mercados interesantes. Muchos programas impulsan una lógica de producción para abastecer el mercado local, lo que en pequeñas comunidades, barrios marginales, o ámbitos rurales genera una seria dificultad: por una cuestión de escala

simplemente no hay oportunidades de negocios interesantes, por lo que las actividades resultantes son actividades enmarcadas en economía de subsistencia.

Un error clásico de muchos programas de emprendedores es enfocarse casi exclusivamente en los activos naturales como fuentes de oportunidades de negocio. Sosteniendo un paradigma cuasi fisiócrata, asumen que los factores de competitividad están dados por condiciones agroclimáticas, valores escénicos, reservas de minerales, etc. Desde una perspectiva dinámica, el único activo territorial decisivo a la hora de impulsar desarrollo emprendedor es el capital humano. Puede constatarse en el relato de vida de la mayoría de los emprendedores que las iniciativas más exitosas están lideradas por sujetos que fueron capaces de lidiar con la adversidad e imponerse ante un escenario con múltiples restricciones internas y externas. El desarrollo de características emprendedoras personales en la población es una misión irrenunciable para las instituciones públicas y del tercer sector.

Por otro lado, así como la reconfiguración del espacio rural y el avance de dinámicas urbanas en las producciones tradicionales establecieron nuevas reglas del juego, las telecomunicaciones reconfiguraron la conectividad regional. El acceso a nuevas tecnologías permite poner en valor activos naturales y culturales de manera innovadora en –virtualmente- cualquier parte del mundo. Si bien existen muchos ámbitos territoriales con serias dificultades de conectividad, la tendencia de inversión pública y privada en el rubro hace que el acceso a las nuevas tecnologías está condicionado en mayor medida por la apropiación humana que por la infraestructura disponible.

3.3. De -abajo-hacia-arriba

No existe desarrollo emprendedor posible sin iniciativa y ambición personal. Muchos programas, desde una perspectiva estratégica (o no) buscan impulsar determinadas producciones desde un ámbito de planificación centralizada. En la mayoría de los casos estos programas no suelen cumplir los objetivos establecidos a pesar de erogar cuantiosos recursos para tal fin. Los programas centrales realizan complejos cálculos basados en variables económicas, de mercado, de recursos, de tecnología, pero es común que posterguen la variable más básica de cualquier proyecto: el factor humano. Si no hay un diseño de las iniciativas centrado en las personas que deberán impulsarlas, cualquier acción está condenada al fracaso. El desarrollo de vocaciones emprendedoras necesariamente debe asumir una lógica de-abajo-hacia-arriba (bottom-up) y por tanto los técnicos deben ceder el rol protagónico a la población objetivo y sus aspiraciones. Los técnicos filiados a programas e instituciones no son emprendedores y mal pueden dirigir el fenómeno emprendedor y conducir a otros a realizar una empresa exitosa según estándares técnicos fijados “desde fuera”. Las tecnologías blandas que poseen los técnicos son sin duda un activo que puede contribuir a fortalecer el proceso de creación y gestión de las empresas, pero el proceso emprendedor es cualquier cosa menos tecnocrático. Los emprendimientos más innovadores

desafían permanentemente a los manuales de negocios y corren las fronteras de lo posible. Sin embargo, un gran porcentaje de emprendedores fracasan por no incorporar pautas técnicas y profesionalizar su empresa. Desde esta perspectiva simbiótica entre el conocimiento y la acción, el rol de los profesionales debe asumir un formato técnico-participativo, favoreciendo la conducción estratégica pero cediendo el liderazgo al equipo emprendedor. El paternalismo técnico es el más eficiente antídoto contra el emprendedorismo porque impide el desarrollo de competencias emprendedoras en los titulares de la empresa. El tutelaje permanente mina el desarrollo de capacidades endógenas y la competitividad de las empresas nacientes, y este fenómeno se verifica tanto en la base de la pirámide cuando un técnico sustituye alguna de las funciones del equipo emprendedor, como en la punta de la pirámide cuando un emprendimiento dinámico es financiado por una aceleradora que incorpora en la startup gerentes de áreas estratégicas mientras dura su intervención, generando serias dificultades a su salida.

3.4. Abordaje desde la complejidad

Por la diversidad de rubros en que los emprendedores pueden iniciar una actividad económica, y por las diversas etapas que –de manera no lineal- atraviesan en el proceso de fundación de una empresa, las necesidades de los emprendedores son múltiples y superan ampliamente la oferta de cualquier institución y/o programa. Isenberg, D. (2010) introduce el concepto de “ecosistema emprendedor”, poniendo énfasis en los diversos “grupos de interés” (stakeholders) que intervienen en el desarrollo emprendedor en un territorio dado: gobierno, colegios, universidades y espacios de ciencia y técnica, empresas, inversores y bancos, sindicatos, fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, organismos multilaterales y de ayuda internacional, etcétera. La vocación emprendedora de la población y la fundación de empresas exitosas están condicionadas por el capital humano y social, la cultura, los mercados, el sistema financiero, las políticas públicas, la infraestructura, las instituciones y profesionales que brindan soporte a la actividad empresarial. Únicamente un enfoque que abarque la complejidad puede dar una correcta interpretación del fenómeno emprendedor. Una lectura ecosistémica del emprendedorismo es mucho más que una posición teórica, es más bien un modo de hacer. Ninguna institución ni programa, por amplios que sean sus recursos y objetivos, puede incidir en todos los factores que intervienen en el proceso emprendedor. Por esta razón, más importante que “la” institución o “el” programa es la red de actores sociales, empresariales e institucionales que constituyen el entramado que da soporte a la actividad emprendedora en un territorio determinado. Una de las mayores virtudes de cada institución y/o programa es conocer sus propios límites y tener una agenda de vínculos estratégicos que le permita contactar a los emprendedores, según sus necesidades, con otras instituciones, programas, empresas, inversores, etcétera.

El fomento de la movilidad social basada en desarrollo emprendedor requiere un énfasis especial en la distribución de capital social e institucional, haciendo transversal la red de vínculos, generando vasos comunicantes entre los emprendedores y los demás actores del sistema, poniendo en valor las capacidades personales e institucionales y estableciendo estrategias multi-segmento que permitan compensar las desigualdades de base. Por definición, los emprendedores inician su tarea con menos de lo que necesitan y en la puesta en marcha de su empresa se convierten en especialistas “caza-recursos”; cuando se vinculan con un programa y/o institución, lo hacen en función de la expectativa de proveerse de un bien o un servicio que necesitan. Su vinculación suele ser transaccional y se mantiene en la medida en que se cumplen sus expectativas. La frontera entre instituciones y programas es, desde la perspectiva del emprendedor, absolutamente artificial. La integración del sector público con el sector privado y el tercer sector es una necesidad primaria a la hora de construir redes de apoyo eficientes para promover el desarrollo emprendedor.

3.5. Choque de mundos

Feld, B. (2012) señala los contrastes entre la racionalidad del emprendedor y la racionalidad del gobierno. Mientras que los emprendedores tienen un enfoque autocentrado, el gobierno asume una visión no centrada en individuos. Los emprendedores impulsan iniciativas de-abajo-hacia-arriba (bottom up) mientras que el gobierno propone de-arriba-hacia-abajo (top down). Mientras que los emprendedores mantienen su atención centrada en aspectos micro, el gobierno mantiene su atención centrada en aspectos macro. Los emprendedores son propensos a la acción, los gobiernos a la instrumentación de planes y de políticas. Los emprendedores se centran en el impacto, y los gobiernos en el control. Sarasvathy (op. cit.) va aún más allá y señala una abierta oposición de enfoques dado que los emprendedores mantienen una lógica efectual, centrada en los medios (vínculos y recursos) que disponen para conseguir resultados abiertos, mientras que los demás actores (programas, gobiernos, bancos, inversores, etc.) imponen una lógica causal centrada en resultados predefinidos y en la planificación de los medios necesarios para alcanzarlos.

Con un enfoque complementario al de Isenberg, D. (2010), Feld, B. (2012) propone una visión ecosistémica centrada en lo que define como startup communities (comunidades de empresas nacientes),señalando sin ambigüedades que quienes deben conducir la iniciativa son precisamente los emprendedores, articulando los recursos que ofrece el entorno con el espacio público, las empresas consolidadas, los profesionales de soporte, las universidades e instituciones de ciencia y técnica, y los inversores.

Sin embargo, esta visión del emprendedor como un individuo o grupo de personas ambiciosas y proactivas, es en realidad un imaginario centrado en los emprendedores dinámicos que habitualmente toman como población objetivo las universidades, aceleradoras de negocios e incubadoras de empresas. Subyace en

este recorte psicográfico la homogeneización de un perfil emprendedor característico de ámbitos urbanos, de formación superior, y de apropiación nativa de la cultura digital y de las nuevas tecnologías.

En los segmentos medios y de base de la pirámide -especialmente en comunidades rurales o de pequeña escala, de larga tradición inserción laboral por medio del empleo en relación de dependencia en actividades económicas concentradas- la vocación emprendedora no suele estar posicionada socio-culturalmente como un "Plan A". Por esto, las instituciones y programas que promueven el desarrollo emprendedor en estos ámbitos tienden a imponer un paradigma que es ajeno a la sociedad local. Dado que no existe un colectivo social pujante tras la bandera "emprendedor", estos programas suelen asumir el liderazgo, y en esta asunción tecnocrática hay un fuerte dejo de paternalismo que, tal como mencionamos anteriormente, es un factor inhibitorio del desarrollo de características emprendedoras personales (especialmente las que McClelland, D. (1987) incluye en lo que denomina el "conjunto del poder": el sentido de autoconfianza e independencia, y las capacidades de persuasión y desarrollo de redes de apoyo). Yendo incluso más allá, muchas instituciones y programas suelen promover actividades productivas independientes sin asumirlas como emprendimientos, lo que conlleva a centrarse casi exclusivamente en los aspectos productivos sin asumir como tema las capacidades comerciales, de liderazgo y de gestión necesarias para insertar la iniciativa en un esquema económico de excedente.

Conocer el público meta con que se trabajará en los diversos programas e instituciones es el punto de partida para adecuar las herramientas de promoción necesarias. La ambición y el sentido de progreso son valores culturales absolutamente relativos, pero en todas las culturas subyace un sentido –propio- de bienestar. La promoción del desarrollo emprendedor en diversos contextos debe asumir el objetivo que establece cada comunidad o segmento social, pero siempre interpelando y ampliando el ámbito de lo posible. Ningún ser humano en su sano juicio se impulsa a la acción hacia aquello que considera imposible. Si bien los más venturosos individuos que lograron innovaciones radicales en el arte, la ciencia y los negocios, fueron en contra de lo establecido, tuvieron como combustible secreto una inagotable dosis de autoconfianza. Para los menos aventureros reina el refrán que reza "allí donde fueres, haz lo que vieres". Asumiendo esta posición, el Global Entrepreneurship Monitor mide el "clima emprendedor" de la sociedad en los diversos países, "reconociendo que los emprendedores son impulsados no solamente por sus propias percepciones sobre iniciar un negocio, sino por las actitudes de aquellos que lo rodean", y amplia esta posición argumentando que "los emprendedores tienen que estar dispuestos a tomar riesgos y tener creencias positivas acerca de la disponibilidad de oportunidades a su alrededor, de su capacidad para poner en marcha negocios, y del valor de hacerlo. Al mismo tiempo, necesitan de clientes que estén dispuestos a comprarles, vendedores dispuestos a suministrarlos y familias e inversores dispuestos a apoyar sus esfuerzos. Incluso la valoración social positiva sobre el emprendedorismo puede

estimular indirectamente esta actividad." En última instancia, la "oferta de emprendedores" (en términos de Verheul, I. et. al., 2001), depende de la motivación social emprendedora y de las vocaciones individuales que se orienten a actividades económicas independientes. Por tratarse de un componente cultural, lejos de ser un factor "dado" e inmodificable, el estímulo de la realización personal y social a través del emprendedorismo es una premisa de base para cualquier institución y programa que pretenda impulsar seriamente el inicio de actividades económicas rentables lideradas por actores locales.

3.6. Co-diseño de los programas

Debido a la importancia creciente que inviste a la temática emprendedora por los efectos directos y las externalidades positivas que genera en los campos del desarrollo económico, social y cultural, es de esperarse que cada vez más instituciones implementen algún tipo de programa de desarrollo emprendedor. Desde la perspectiva ecosistémica, cada programa es –y debería concebirse a sí mismo como- un nodo de la red de apoyo a emprendedores. Cuando los programas son impulsados desde el espacio público o desde el tercer sector, es importante incorporar las definiciones específicas del ámbito territorial e instrumentar espacios de co-diseño con los emprendedores que constituirán el público-meta a fin de mantener un direccionamiento técnico-participativo (con una retroalimentación de abajo-hacia-arriba y de arriba-hacia-abajo). Incorporando valores de la cultura digital, los programas deberían tener un diseño centrado en el usuario (human centered design) a fin de garantizar mayores niveles de efectividad.

La co-creación de espacios y de programas presupone la resignación del poder tecnocrático y la distribución de la información (técnica y comercial) a fin de crear las condiciones de base que permiten la toma conjunta de decisiones estratégicas. Tanto el proceso de diseño como el de implementación de los programas debe estimular el aprendizaje conjunto y auto-guiado de técnicos, decisores y emprendedores. Por la diversidad de intereses y de racionalidades subyacentes en los diversos actores, es importante señalar que el estadio superador de la tecnocracia no es, bajo ningún punto de vista, la delegación irrestricta del espacio de poder a los emprendedores. Dado que en los programas de desarrollo emprendedor, los emprendedores son precisamente "los clientes" o "la demanda", podríamos deducir algunas lecciones de dos frases de reconocidos emprendedores que cobraron especial vigencia a partir de su publicación en Maurya, A. (2010): "Si le hubiera preguntado a la gente qué necesitaban me habrían dicho que necesitaban caballos más rápidos". Henry Ford. "No es trabajo de los clientes saber qué quieren". Steve Jobs.

En la gran mayoría de los casos, si se pregunta a un emprendedor qué necesita, la respuesta invariable será "dinero". Por lo expuesto en apartados anteriores podemos afirmar con fundamento que no se hace empresas rentables solamente a partir de inyecciones de capital externo; si no hay una verdadera

oportunidad en la base del negocio cualquier suma de dinero será insuficiente para rentabilizar la empresa (cfr. Blank, S. 2006). En relación a la perspectiva de abordaje de necesidades Maurya (op. cit.) señala que, a pesar de que los clientes tienen todas las respuestas, no se puede simplemente pedirles que digan qué es lo que quieren y necesitan. Hay que crear un "contexto adecuado para que los clientes puedan articular claramente sus problemas". Aplicando esta metodología al desarrollo de programas de apoyo a emprendedores, es trabajo de los técnicos y decisores generar el ámbito, interpretar correctamente los problemas y brindarle soluciones efectivas.

3.7. Centrado en el modelo de negocio

¿Es lo mismo una cerveza elaborada por una sociedad anónima que una bebida similar elaborada por una cooperativa de pequeños productores? ¿Es lo mismo un software desarrollado por una multinacional que un software desarrollado colaborativamente por miles de programadores de diversas partes del mundo? ¿Es lo mismo un cultivo transgénico producido por un pool de siembra –financiado por inversores urbanos- que un cultivo orgánico desarrollado con técnicas ancestrales por una comunidad indígena? Más allá de que los productos puedan compartir similares características físicas o de prestación, podríamos afirmar que se trata de productos distintos siempre y cuando los buenos valores sean comunicados eficazmente. La diferenciación no proviene necesariamente del producto físico, sino del posicionamiento logrado a partir de la comunicación del modelo de negocio que sustenta a dicho producto.

En el escenario competitivo actual los emprendimientos no pueden establecer una diferenciación tajante entre el producto –sea un bien, sea un servicio- y el modelo de negocio que se impulsa para materializarlo. Siguiendo a Blank, S. (2006), los emprendimientos que inician sus actividades incorporando algún tipo de innovación deben orientar su estrategia de inserción en el mercado creando productos "para unos pocos, no para la mayoría" debido a que la capacidad productiva inicial y la ventaja competitiva sostenible se encuentran en nichos con menor competencia. Sin embargo, a fin de que el emprendimiento crezca, deben generarse condiciones de escalabilidad que permitan crear o introducirse en mercados más grandes. El error de la mayoría de los emprendedores de la base o incluso de segmentos medios de la pirámide no es necesariamente "empezar chicos", sino no generar un modelo de negocio lo suficientemente flexible como para escalar ágilmente. Un emprendimiento exitoso atravesará en su desarrollo diversos modelos de negocio que le exigirán al equipo emprendedor sumar recursos (humanos, tecnológicos, materiales, etc.), redireccionar su propuesta de valor, redefinir sus canales de comercialización y la comunicación estratégica de la empresa, replantear el segmento de clientes, las fuentes de ingresos, etcétera.

Las herramientas de modelización de negocios a partir de plataformas de pensamiento visual contribuyeron a dinamizar la reflexión de los emprendedores

sobre las diversas posibilidades de organización e implementación de sus negocios. En particular, la metodología elaborada colaborativamente y redactada en generación de modelos de negocios (Business Model Generation) por Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010) permite un esquema de ideación y modelización complementaria a los métodos tradicionales de planificación de negocios, pero de mayor ductilidad para permitir la interacción técnico-emprendedor. La interacción del emprendedor con otros actores de la red de apoyo (sean especialistas, técnicos, mentores, inversores, etc.) es crucial para impulsar modelos de negocios más interesantes en todas las escalas. Con mayor énfasis en la medida en que se impulsan nuevas modalidades de comercialización y de consumo, el modelo de negocio es el producto, y la necesidad de innovación se centra más en el modelo de negocio que en el producto que se ofrecerá.

3.8. Asumir riesgos, fallar rápido, aprender rápido

Un error común en algunos programas de apoyo a emprendedores es confundir el fin con los medios. La exigencia de obtener resultados inmediatos en un proceso que no es inmediato (la creación o fortalecimiento de empresas) llevó a que muchas instituciones y programas cuantificaran “resultados intermedios” como metas, centrándose en la formulación de planes de negocio, en el financiamiento de proyectos, en horas de asesoramiento técnico, etc. Dado que el accionar institucional incide fuertemente en los emprendedores -especialmente en los emprendedores que no cuentan con experiencia previa- ellos mismos suelen desplazar su objetivo final (sea crear o escalar la empresa, acceder a nuevos mercados, incrementar la facturación o la rentabilidad, etc.) y concentrarse en las metas propuestas por el programa (formular el plan de negocios, acceder a tal o cual línea de financiamiento, etcétera). Esta dinámica o bien genera en alguna medida “parálisis de planificación” en los emprendedores y en el programa, o bien expulsa del programa a los emprendedores más inclinados a la acción (que suelen ser los que, paradójicamente, suelen obtener resultados con mayor rapidez).

Por otro lado, muchos de los emprendedores que se arrojan al mercado y aceleran la puesta en marcha de su emprendimiento sin testear la oportunidad, modelizar adecuadamente el negocio y prever algunos escenarios posibles a fin de minimizar riesgos, suelen engrosar las estadísticas de emprendimientos fallidos y empresas quebradas.

El neologismo “PlanificACCIÓN” surgió para conceptualizar la fusión entre el proceso de planificación y el de implementación, y da cuenta, de alguna manera, de la necesidad de acelerar las instancias en un bucle que arroje evidencia rápida para mejorar la acción y obtener mejores resultados.Con el surgimiento de mercados más dinámicos con adopción rápida de nuevas modalidades de diseño, producción, comercialización y consumo –impulsadas principalmente por las nuevas tecnologías-, la necesidad y la posibilidad de “aprender del mercado” se incrementaron notablemente. El riesgo es una condición implícita en el emprendizaje, y ningún programa de desarrollo emprendedor es viable sin la

asunción de este factor y de la probabilidad de fracaso en la empresa. Tradicionalmente los programas de desarrollo emprendedor e incluso los bancos e inversores buscaron minimizar los riesgos con "sobreplanificación" y/o caros relevamientos de mercado. Esta estrategia no resulta generalmente efectiva por dos razones: (i) suele requerir dos recursos que son escasos para los emprendedores: tiempo y/o dinero, generando costos de oportunidad para el equipo que lidera el proyecto, (ii) el aprendizaje del mercado se realiza por vía indirecta sin testeo directo del modelo de negocio (y por tanto de las capacidades del equipo emprendedor). Es importante que ni los programas ni los emprendedores confundan el mapa con el camino.

Ante el dinamismo del mercado y la aparición de modelos de negocios innovadores (mucho de los cuales abrieron vectores de oportunidades para múltiples nuevos negocios), surgieron metodologías que aceleran el proceso de aprendizaje directo en el proceso de puesta en marcha (startup) del proyecto. El llamado de Sarasvathy (op. cit.) es a entender la lógica del emprendedor y estimular el aprender-haciendo señalando –en contra del pensamiento causal, estratégico, planificador- que no se trata de que el emprendedor gaste energía tratando de predecir y controlar el futuro sino de hacerlo posible, traerlo al presente. En esta misma línea, Flores, F. (2000), señala que la tarea del emprendedor es "abrir nuevos mundos", crear realidades nuevas y modificar el curso de la historia. Este razonamiento que Sarasvathy (op. cit.) define como efectual, "no necesariamente incrementa las probabilidades de éxito de las nuevas empresas, pero reduce los costos de la falla posibilitando que la misma ocurra tempranamente y a menores niveles de inversión".

Por nuestra carga cultural, el "fracaso" tiene una valoración social muy negativa. Sin embargo, el esquema natural de aprendizaje de los seres humanos incluye una gran dosis de prueba y error. Tres paradigmas incorporan elementos interesantes para aplicar racionalmente ese esquema de aprendizaje al ámbito de los negocios: (i) el proceso de desarrollo de clientes (Blank, S., op. cit.), que propone un proceso generación de hipótesis (de problema y de producto), el testeo de las hipótesis interactuando con los clientes, la verificación (el problema, el producto, y el modelo de negocio) que permite decidir tempranamente si conviene continuar, iterar o retirarse del negocio. (ii) el proceso de lean startup formulado por Ries, E. (2007), que propone un ciclo de aprendizaje continuo con tres fases: construir (un producto mínimo viable, capaz de testear las hipótesis que fundamentan el negocio), medir (cómo reaccionan los clientes), aprender, tomando decisiones de perseverar o pivotar, iterando el proceso hasta encontrar el producto apropiado. (iii) el proceso de lean canvas que fusiona las metodologías de desarrollo de clientes, generación de modelos de negocios (canvas), lean startup, y la estrategia de bootstrapping (iniciar negocios con recursos mínimos o alternativos), proponiendo el testeo del modelo de negocios, diferenciando claramente el "producto" del emprendimiento: un mismo emprendimiento puede ensayar múltiples modelos de negocios y múltiples productos con cada modelo de

negocio si es suficientemente ágil como para tener éxito antes de quedarse sin recursos.

Estas metodologías, no sólo incorporan las fallas parciales como parte del recorrido emprendedor, sino que las establecen como condición inevitable para lograr el éxito en la empresa. Si tomamos el acompañamiento de emprendedores como un emprendimiento, tenemos que tener en claro que las fallas parciales serán inevitables pero, trazando una analogía con lean canvas, éstas podrán contarse en empresas fallidas pero jamás en emprendedores fallidos. Cuanto mayores condiciones de vulnerabilidad socioeconómica y sociocultural tengan los emprendedores, más ágiles deberán ser las reacciones de los programas/instituciones/ecosistemas que los contengan. La precondición para que las instituciones y los programas aprendan de sí mismos es no alterar las métricas de los resultados obtenidos. La evaluación honesta de resultados suele complotar contra la necesidad institucional de mostrar el costo-efectividad de sus iniciativas de apoyo a emprendedores. Así como un emprendedor no logrará facturar más si rechaza sistemáticamente las evaluaciones críticas de sus clientes en vez de modificar su oferta, tampoco logrará impulsar emprendedores exitosos un programa si adultera su resultados en vez de redefinir estrategias y actualizar herramientas de acompañamiento.

Co-diseñar, correr riesgos conjuntos, crear redes interinstitucionales y establecer liderazgo distribuido, aprender de los errores, redefinir ágilmente las propuestas, monitorear las tendencias, estar abierto a nuevos paradigmas, facilitar el acceso a la información, democratizar el apoyo a emprendedores, incorporando herramientas de calidad transversales a la diversidad de emprendedores potenciales, son algunos de los elementos que permitirán establecer la alianza estratégica entre emprendedorismo y movilidad social ascendente basada en creación de empresas sustentables. Hay una buena noticia para las instituciones, programas y emprendedores que asuman un rol protagónico en la promoción de empresarialidad de base local: cada nuevo emprendimiento exitoso contiene en sí mismo un efecto multiplicador. Para un emprendedor no hay factor motivacional más fuerte que otro emprendedor de su entorno cercano que muestre con su ejemplo vivo que iniciar una actividad independiente es factible y deseable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACOSTA, Alberto; MARTÍNEZ, Esperanza (comp.). (2009). El buen vivir. Una vía para el desarrollo. Abya Yala: Quito.

BLANK, Steve (2006). The Four Steps to Epiphany, Successful Strategies for Products that Win, printed at Lulu.com.

BURLASTEGUI, Marisa (2003). Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de la ciudadanía. Universidad de Mar del Plata.

FEDERICO, Juan (2006). Políticas de Desarrollo Emprendedor. Reflexiones teóricas, evidencias y propuestas para el caso de Argentina. Buenos Aires: UNGS.

FLORES, Fernando; SPINOSA, Charles; DREYFUS, Hubert (2000). Abrir Nuevos Mundos. Ed. Taurus.

KANTIS, Hugo (2005). Emprendedores de origen humilde: ¿cómo incide la estructura social en la creación de empresas en América Latina? UNGS.

-------- (2008). Aportes para el diseño de Políticas Integrales de Desarrollo Emprendedor en América Latina, División CyT BID.

-------- y DRUCAROFF, Sergio (2011). Corriendo Fronteras para crear y potenciar empresas. Buenos Aires: Granica.

MAURYA, Ash (2010). Running Lean. A systematic process for iterating your web application from Plan A to a plan that works.

MAX NEEF, Manfred (1998). Desarrollo a Escala Humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Barcelona: Icaria Editorial.

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves (2010). Business Model Generation, A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Published by John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

SHANE, Scott et al., (2003). Entrepreneurial Motivation, Human Resource Management Review, Elsevier Science Inc., Maryland.