

PARTE II

Temática por país



6

Argentina: el papel de los emprendedores sociales en la construcción de alianzas

Gabriel Berger y Mario Roitter (Argentina)

Introducción

El papel de los emprendedores sociales en la formación y mantenimiento de los procesos de colaboración intersectorial requiere una atención particular. Explorar su función resulta importante, para comprender algunos de los factores que contribuyen al desarrollo exitoso del trabajo conjunto entre las organizaciones sin fines de lucro y las empresas. En este sentido, los casos de colaboración entre empresas y ONG estudiados en Argentina permiten ilustrar, con singular claridad, de qué manera los emprendedores sociales ponen en juego atributos valiosos para la construcción de este tipo de iniciativas, en las que participan actores con objetivos, normas, culturas y estilos de trabajo significativamente diferentes; pero que, sin embargo, generan valor social, aportan soluciones o mejoras a las condiciones de vida de la comunidad y contribuyen de alguna forma a construir una sociedad más justa y sostenible.

El capítulo se inicia con una aproximación al contexto vigente en Argentina durante la segunda parte de la década de 1990, que sirvió de escenario para el surgimiento de un nuevo perfil de emprendedor social. Luego continúa con una breve caracterización del denominado tercer sector en Argentina y los procesos de desarrollo de las organizaciones no lucrativas en las últimas décadas, que permiten comprender a los nuevos emprendedores sociales. Los casos de alianzas entre empresas y entidades sin fines de lucro estudiados por el equipo SEKN en este país, ilustran el perfil de una nueva forma de emprendedor social y sirven para identificar atributos y características comunes, que operan como facilitadores en el proceso de construcción de alianzas. Finalmente, el capítulo concluye con algunas lecciones que se desprenden de este análisis, tanto para los emprendedores sociales como para las empresas.

El clima emprendedor en Argentina de los años noventa

En los últimos años, se asiste a un renovado interés por el fenómeno del emprendimiento o, lo que es lo mismo, por la función que tienen ciertos individuos como factores de rejuvenecimiento del tejido productivo de bienes y servicios¹, de dinamización de procesos de innovación y de creación de nuevas oportunidades de empleo, tanto en el sector comercial como en el sector sin fines de lucro. Este nuevo enfoque pone el acento en el denominado *entrepreneurship* y también en la “demografía empresarial”², llamando la atención sobre el papel que desempeñan los emprendedores como catalizadores y promotores del desarrollo económico y social. El desarrollo del *entrepreneurship* debe ser considerado como un fenómeno sistémico que es causa y consecuencia de profundos procesos de construcción social, en el cual están presentes elementos macroeconómicos, microeconómicos, así como idiosincráticos, tanto en el plano cultural como en el institucional.

El contexto social donde emerge este fenómeno constituye un factor fundamental. Si bien hubo inicialmente una notable expansión del PIB en Argentina –en la primera mitad de la década de 1990– y una transitoria mejoría en los indicadores sociales, el modelo de crecimiento adoptado por el Gobierno fue generando niveles crecientes de fragmentación, iniquidad y exclusión social. Hacia mediados de los años 1980, en el área del gran Buenos Aires, el porcentaje de hogares con ingresos inferiores a la línea de pobreza era cercano al 9%. A fines de la década de 1990, dicho valor se aproximaba al 20%. El desempleo y el subempleo tendieron a crecer con oscilaciones, a partir de mediados de esa década, y, en el año 2001, se situaron en valores cercanos al 18%. La aguda recesión económica que se inició en el año 1998 agravó el panorama social, lo que afectó inclusive a un importante número de hogares que, no hacía mucho tiempo, conformaban parte de la extendida clase media. Hacia fines del año 2002, los índices de desempleo llegaron a valores cercanos al 25%.

En este contexto contradictorio, pero de gran fertilidad, se verificó, durante los primeros años de la década de 1990, el nacimiento de numerosas iniciativas en el mundo empresarial, particularmente en el sector servicios. En términos comparativos, en el nivel regional, Argentina mostró una actividad emprendedora destacable. Según la medición de *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002*³, Argentina, con una tasa de actividad emprendedora del 14,2%, se ubica quinto entre los países más emprendedores del mundo y segundo entre los de América Latina. En la última medición, Tailandia encabeza el *ranking*, seguido por India, Chile, Corea del Sur y Argentina.

La dotación de recursos con que cuenta el emprendedor permite establecer una diferencia hacia el interior de este universo. Tal como lo

señala Silvia Carbonell⁴, la actividad emprendedora es un fenómeno multifacético, razón por la cual debe distinguirse al *emprendedor por necesidad* del *emprendedor de oportunidad*. El primer grupo incluye a quienes no tienen otra alternativa frente a las condiciones de pobreza, bajos salarios y, lo que es peor, un mercado de trabajo poco dinámico. En cambio, el segundo grupo está conformado por aquellos que aprovechan determinadas circunstancias del mercado para desarrollar un nuevo negocio y, por tanto, están en condiciones de decidir su entrada en una actividad en particular, siguiendo los supuestos planteados por la teoría económica con respecto a la racionalidad de los agentes, que se guían por las expectativas de rentabilidad⁵.

Cabe entonces preguntarse por la naturaleza específica que tiene el fenómeno del *entrepreneurship* en Argentina. En tal sentido, los datos proporcionados por el GEM adquieren su justa dimensión cuando son examinados desde una perspectiva del tipo de emprendedores a que se hace referencia. En efecto, en el citado documento se menciona que, a diferencia de lo que sucede en los países desarrollados, donde predominan los emprendedores por “oportunidad”, en los países en desarrollo, como Argentina, tienden a sobresalir los emprendedores por “necesidad”. Pareciera, entonces, que existe cierta relación entre la tasa de desempleo y el nivel de empresariedad. Si bien las evidencias no son concluyentes con respecto al efecto que produce el incremento de este indicador, aparentemente propiciaría el surgimiento de pequeñas firmas en sectores con escasos requerimientos de capital y no intensivos en conocimientos, donde pueden encontrarse nichos para los denominados emprendedores por necesidad⁶.

Argentina también mostró un desarrollo significativo de los emprendedores por oportunidad. Un ejemplo de esto se observó en el llamado fenómeno de las “puntocom”. A comienzos de los años noventa, la combinación de los procesos de modernización tecnológica y la explosión de Internet produjo un número de emprendedores considerablemente alto. Argentina contaba con índices altos de escolaridad y con instituciones educativas que habían formado a varias generaciones en el uso de las nuevas tecnologías. Estos factores generaron un ambiente propicio para el desarrollo de las “puntocom”; sin embargo, no fueron suficientes para sostener negocios que requieren crecientes dosis de capital y mercados en expansión. Inicialmente, las facilidades de acceso a financiamiento y la existencia de mercados en expansión crearon un ambiente favorable para la aparición de numerosas iniciativas de negocios. Estas condiciones existían en los inicios de la década de 1990 y fueron aprovechadas por innovadores dispuestos a entrar en el naciente negocio. Había facilidad para acceder al financiamiento y los buenos estándares educaciona-

les proporcionaron la base de conocimiento necesaria para ingresar en este nuevo mercado. Lo sucedido con las “puntocom” es un buen ejemplo de la influencia que tienen los factores macroeconómicos y microeconómicos en la empresariedad. Sin embargo, estos factores no explican la totalidad del fenómeno, ya que si bien las variables de contexto fueron relativamente similares en toda América Latina, en Argentina existieron otros factores facilitadores (nivel educativo, actitud emprendedora) que hicieron que la creación de sitios de Internet y la producción de contenidos de Internet fueran las más altas de la región. Años después, cuando las condiciones internacionales (particularmente, a partir de la caída en el Nasdaq) y locales (aguda recesión y saturación del mercado) se modificaron, se produjo un número significativo de quiebras en el sector. No obstante, algunos emprendedores lograron desarrollar productos sumamente atractivos y exitosos que han sobrevivido a la mencionada crisis, ya sea a través de su venta o de la fusión con otras empresas.

Con respecto al nuevo contexto recesivo, que se inició en 1998 y se profundizó en los años posteriores, la citada investigación realizada por GEM indica que quienes decidieron iniciar un negocio propio en Argentina, enfrentaron puntos a favor y en contra. Entre los puntos positivos que generó la crisis económica, se encuentra la apertura de mercados –producto de la menor competencia externa– y entre los obstáculos figuran la falta de infraestructura comercial y profesional, de apoyo financiero y de políticas de gobierno.

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

Lo expuesto no hace más que reiterar la idea de que una crisis es también una oportunidad. En este caso, el cambio del escenario macroeconómico ha generado también opciones para la exportación o para la sustitución de importaciones, que están siendo aprovechadas por un diverso grupo de firmas y de individuos emprendedores.

La dinámica reciente de las organizaciones no gubernamentales en Argentina

La existencia de organizaciones privadas sin fines de lucro no es un fenómeno nuevo en Argentina, como no lo es en el resto de América

Latina. Desde épocas previas a la consolidación del Estado-Nación en Argentina, ocurrida a fines del siglo XIX, existieron instituciones de bien público en las áreas educativa y cultural y, sobre todo, en el campo de la ayuda social.

No obstante, lo que constituye un hecho relativamente reciente es el crecimiento que han experimentado este tipo de entidades y la notoriedad pública que han alcanzado, como un sector diferenciado. La creación acelerada de organizaciones no lucrativas es una manifestación de una nueva forma de emprendimiento social.

Desde mediados de la década de 1980, tanto en Argentina como en gran parte de América Latina, las organizaciones sin fines de lucro han adquirido un renovado protagonismo. Este fenómeno estuvo alentado por los procesos de apertura democrática, las políticas de descentralización del Estado y la transferencia de funciones a los gobiernos provinciales y municipales, que comenzaron a utilizar a las entidades sin fines de lucro como “ejecutoras” de los programas sociales. Paralelamente, las agencias multilaterales de crédito les fueron otorgando crecientes funciones en la implementación de políticas públicas en el campo social. Por último, el creciente deterioro de las condiciones de vida experimentado por un importante porcentaje de la población, promovió el surgimiento de innumerables iniciativas que apuntaron a mitigar dicho deterioro. Estas instituciones conforman un conjunto que es denominado, casi en forma indistinta, como “sector sin fines de lucro”, “organizaciones no gubernamentales”, “organizaciones de la sociedad civil” o “tercer sector”.

La escasez de datos actualizados es una limitación para describir la situación actual de este sector en Argentina. Según información del año 1995, existían 57.321 entidades sin fines de lucro “abiertas”, es decir, que brindaban básicamente servicios a terceros⁷. Estas organizaciones generaban un nivel de gasto levemente superior a los 3.300 millones de pesos⁸ y empleaban a 118.720 personas asalariadas⁹. Dichas cifras muestran la importancia que ya tenían estas organizaciones en la sociedad argentina, cuando los emprendedores sociales, involucrados en los casos estudiados dentro del programa SEKN-Argentina, comenzaron el proceso de planificación de sus iniciativas.

La participación voluntaria es un indicador empleado también para determinar la dimensión del tercer sector. En este sentido, la encuesta de Gallup-Argentina sobre “Donaciones y trabajo voluntario”, de marzo de 1999, señala que el 20% de la población adulta manifestó haber realizado trabajo de voluntariado durante el año 1998. Estimaciones posteriores, llevadas a cabo por esta consultora, elevan la referida cifra al 33%¹⁰, lo que demuestra el incremento significativo de la participación en las organizaciones de la sociedad civil en la segunda parte de la década de 1990

en Argentina. Es oportuno decir que detrás de este incremento se encuentran muchos emprendedores sociales que, por necesidades propias o por solidaridad, encararon iniciativas nuevas o contribuyeron en el crecimiento de otras ya existentes.

Además de los indicadores cuantitativos que muestran un aumento de la participación individual en las organizaciones sociales, el tercer sector en Argentina ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, tanto en el nivel institucional –aparición de entidades de segundo grado– como en notoriedad en los grandes medios de comunicación; y en el reconocimiento académico, con ofertas de pregrado y postgrado en universidades, participación en consejos asesores en organismos internacionales, capacidad de acercamiento a las empresas y participación en la elaboración de políticas públicas en casi todos los niveles del Estado. En este crecimiento, el papel de las alianzas entre las organizaciones sociales, por un lado, y el sector público o las empresas, por el otro, requiere de un análisis más profundo.

Con relación a la nueva tendencia de alianzas entre el Estado y las organizaciones sin fines de lucro en las políticas sociales, en Argentina todavía es un fenómeno que precisa ser investigado cabalmente para comprobar si esto ha redundado en un fortalecimiento del sector sin fines de lucro, que podría haber generado mayor impacto social, o si sólo se trata de una respuesta a la necesidad de compensar la retracción del Estado en cuanto a sus obligaciones para lograr el bienestar de la población¹¹. Tampoco ha sido evaluado el papel que ha desempeñado en la mayor participación de las empresas en acciones sociales y comunitarias, el crecimiento del tercer sector que se comenzó a observar en la segunda mitad de los años noventa¹².

En síntesis, durante el período expansivo de la economía argentina (que llegó hasta el año 1997), en el sector social se verificó un dinámico proceso de creación y crecimiento de numerosas iniciativas sociales. Particularmente, grupos de profesionales iniciaron actividades de asistencia técnica, investigación, capacitación y consultoría destinadas a fortalecer a las ONG. Éstas, a su vez, aprovecharon las nuevas oportunidades para incorporarse como prestadoras de servicios en proyectos desarrollados desde el sector público. Surgieron también programas de pregrado y postgrado para la formación de profesionales. Hubo un importante surgimiento de nuevas propuestas por parte del sector empresarial y de las fundaciones, para desarrollar programas en conjunto con las organizaciones del tercer sector.

Durante la segunda mitad de la década de 1990, el tercer sector continuó creciendo a un ritmo acelerado y, si bien no existen estudios sistemáticos que permitan brindar cifras actualizadas acerca de este

crecimiento, es posible sugerir que la mayor expansión se ha producido en las ONG que proveen servicios a la población en situación de pobreza. Este fenómeno ya se había comenzado a manifestar como respuesta a las dos hiperinflaciones que había experimentado Argentina en 1989 y 1990. Al final de la década de 1990 volvió a tomar fuerza, debido al incremento de la pobreza y a la exclusión social que experimentaron importantes sectores de la población, a pesar del crecimiento que mostraban los indicadores macroeconómicos. En general, se trataba de organizaciones pequeñas, en términos del número de empleados, pero que movilizaban un número considerable de voluntarios, que en su mayoría vivían en condiciones precarias y se unían a estas organizaciones para resolver los problemas de alimentación, cuidado de sus hijos y de otros miembros de la familia. Sus fuentes de financiamiento son donaciones privadas, modestas actividades de recolección de fondos y, la más importante, subsidios del Estado. Estas organizaciones, si bien pueden colaborar con el sector público o gestionar programas sociales financiados por el Estado, carecen, en la mayoría de los casos, de la capacidad institucional para vincularse con empresas.

El surgimiento de nuevos emprendimientos y organizaciones sociales se profundizó notablemente a partir del año 2001, como respuesta a la crisis social que comenzó a alcanzar proporciones propias de una emergencia. El estallido de la crisis política, ocurrido a fines de dicho año, y que terminó con la dimisión del presidente De la Rúa, modificó sustancialmente las condiciones sobre las cuales venía operando la economía argentina. Al bloqueo de los depósitos bancarios, le sucedió la ruptura del sistema de convertibilidad y paridad del peso con el dólar, lo cual dislocó al conjunto de las actividades productivas y financieras. Todo ello conformaba una situación de parálisis y desencadenó un proceso de estancamiento profundo sólo comparable con el que el país había experimentado durante la crisis de 1930. Las condiciones de vida de la población se deterioraron y los índices de pobreza, indigencia y desempleo se dispararon a niveles nunca alcanzados. Si bien esto constituía un escenario negativo para los emprendedores, paradójicamente multiplicó las iniciativas sociales con los sectores afectados por esta crisis. En el nivel de las capas medias se produjeron fenómenos de movilización barrial, con el objetivo de encontrar soluciones colectivas a sus crecientes problemas y de presionar a las instancias gubernamentales. Asimismo, surgieron nuevos esfuerzos por promover y apoyar microemprendimientos productivos —básicamente orientados al autoabastecimiento— y numerosas iniciativas solidarias hacia los sectores más afectados por la crisis social. El surgimiento acelerado de emprendimientos sociales planteó nuevos desafíos para la viabilidad de estas organizaciones en el mediano

plazo, caracterizadas, en su gran mayoría, por su improvisación y su precariedad.

Los emprendedores sociales en Argentina

En el medio de un contexto social contradictorio, floreció un clima emprendedor que se manifestó también en el sector social. Por un lado, muchas empresas iniciaron nuevos proyectos de expansión y de diversificación, y diferentes organizaciones e individuos se sintieron motivados a canalizar sus energías hacia el bien común; así surgieron fundaciones empresarias e iniciativas de responsabilidad social desde las empresas. Otros vieron en las ONG la posibilidad de desarrollar respuestas frente a la contracción del mercado de trabajo, que afectó a una gran parte de la población, y al recrudecimiento de las necesidades sociales básicas insatisfechas como consecuencia de la creciente desocupación y pérdida de ingresos. El clima emprendedor que se vivió a lo largo de la década tuvo, principalmente, estas dos fuentes de dinamismo. Como respuesta al empeoramiento de las condiciones de vida y a la escasez de opciones en el mercado de trabajo, numerosos emprendedores establecieron comedores populares, guarderías infantiles, microemprendimientos productivos y otros proyectos con fines sociales. Pero también esta situación ha sido un estímulo para que personas provenientes de estratos sociales mejor posicionados colaboren activamente con estas iniciativas o que desarrollen organizaciones nuevas, destinadas a apoyar de diversas maneras a aquéllos que se encuentran en situación de extrema necesidad.

El surgimiento de emprendedores sociales por necesidad, siguiendo la distinción propuesta por Carbonell, ha merecido reconocimiento significativo de los medios de comunicación argentinos en los últimos años. Dos ejemplos representativos, con significativa presencia en los medios de Argentina, lo constituyen Mónica Carranza y Margarita Barrientos, fundadoras y líderes de “Los Carasucias” y de “Los Piletones”, respectivamente, dos organizaciones comunitarias de base que atienden las necesidades básicas de alimentación en barrios de pobreza extrema en la ciudad de Buenos Aires. Ambas emprendedoras, personas de escasos recursos económicos e integrantes de las comunidades a las que sirven, han liderado la creación de comedores populares y centros de servicios sociales en los que se satisfacen las necesidades básicas de cientos de personas, aunque de una manera sumamente precaria. Estas líderes comunitarias han sido capaces de organizar a los integrantes de las comunidades para que brinden servicios básicos (inicialmente la entrega de comida) y obtengan recursos de otros sectores de la sociedad, a través de los diarios y canales de televisión para difundir las demandas

existentes. De esta forma, a partir de convenios con otras instituciones y el reclutamiento de profesionales que trabajan de manera voluntaria, han logrado ampliar su oferta. Estas dos mujeres constituyen un modelo paradigmático de personas que se sobreponen a su propia condición de exclusión social y apelan a su capacidad de comunicación y liderazgo para resolver (o atender) problemas de la comunidad.

Emprendedores sociales con características similares a las señaladas se han multiplicado a lo largo y ancho del país. Constituyen el ejemplo más evidente de respuesta individual ante al deterioro del papel del Estado como organizador y proveedor de los servicios sociales básicos y, en muchos casos, ante las dificultades generales experimentadas por las propias comunidades de organizarse colectivamente para resolver sus problemas. En estos emprendedores, se destaca un fuerte liderazgo personal, y en muchos casos, una mayor notoriedad que la de los propios emprendimientos. Esta característica a menudo dificulta el desarrollo de organizaciones sociales sostenibles y su continuidad, un fenómeno que puede relacionarse claramente con la debilidad institucional del país. A pesar de estas limitaciones, la multiplicación de estos emprendedores sociales por necesidad ha servido como un mecanismo de respuesta rápida y espontánea frente a la crisis social que ha vivido Argentina en los últimos años.

En nuestro trabajo nos hemos centrado, básicamente, en emprendimientos sociales que se han caracterizado por construir alianzas exitosas con empresas. Algunos emprendedores han logrado generar un impacto social más amplio y darle mayor sustentabilidad a sus iniciativas, a partir de su capacidad de construir relaciones de colaboración exitosas con las empresas. En estos casos, nos hemos encontrado con emprendedores sociales que comparten algunos atributos con los emprendedores por necesidad, mencionados previamente, pero que muestran también atributos diferenciadores.

Como punto de partida resulta útil establecer una definición más “idealizada” de los emprendedores sociales, utilizada por diversos autores y organizaciones. Como ejemplo, una de las organizaciones pioneras en la promoción y apoyo de emprendedores sociales los define de la siguiente forma: “Los emprendedores sociales poseen dos atributos principales: una idea innovadora que produzca un cambio social significativo y una visión emprendedora al momento de realizar sus proyectos. Los emprendedores sociales están comprometidos a generar un cambio social sistemático en lugar de estar motivados por el espíritu de lucro”¹³. Otra definición, de similar tenor, es ofrecida por Dees *et al.*, quienes señalan que los emprendedores sociales son agentes de cambio que se comportan de acuerdo con los siguientes patrones: a) “adoptando una misión

para crear y sostener valor social”; b) “reconociendo y persiguiendo sin descanso nuevas oportunidades para servir a la misión”; c) “involucrándose en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje”; d) “actuando con audacia, ímpetu, sin estar limitado por los recursos disponibles en el momento”; e) “mostrando un sentido elevado de la rendición de cuentas a los grupos interesados y por los impactos creados”¹⁴. En el contexto argentino, a este modelo ideal probablemente se agregarían dos atributos adicionales¹⁵: una gran capacidad de generar notoriedad pública de sus acciones, creando un círculo virtuoso para apalancar recursos producidos a partir de dicha visibilidad, y un estilo de funcionamiento desorganizado (y hasta “caótico”) en comparación con los modelos tradicionales de organización del trabajo. Los emprendedores sociales examinados en nuestra investigación muestran algunos de estos patrones de comportamiento de diversas maneras y en grados diferentes, aproximándose a este modelo ideal.

Los casos estudiados en el proyecto de SEKN-Argentina ilustran las tendencias descritas previamente y permiten identificar algunas de las características de los emprendedores sociales que han surgido en los últimos años. Por tanto, nos centraremos en los cuatro líderes involucrados en los casos estudiados para este proyecto, así como en otros casos que aún se encuentran en proceso de elaboración.

Creatividad y capacidad innovadora

Los casos examinados describen aquellas ONG que, en su mayor parte, fueron creadas por los emprendedores que protagonizan las alianzas con las empresas. Esta generación de emprendedores ha creado organizaciones que fueron innovadoras en el contexto de Argentina. El primer ejemplo es Juan Carr, quien creó la Red Solidaria sobre la base de una idea simple y un proceso de operación sencillo: vincular al que tiene una necesidad extrema con el que tiene el recurso para satisfacerla, apelando a voluntarios que reciben el pedido por teléfono y a los medios para difundir el requerimiento. El segundo ejemplo es Alberto Croce, quien creó la Fundación SES con la idea de promover la continuidad de los jóvenes en el sistema educativo, apelando a grupos de pares que se reúnen a estudiar bajo la supervisión de un adulto de la misma comunidad que actúa como tutor. Tercero, Adriana Rosenberg creó la Fundación Proa, como un espacio para promover el arte de vanguardia en un entorno tradicional. En el cuarto caso examinado, si bien la emprendedora involucrada como protagonista, Paula Bullrich, no fue la fundadora de la organización (Fundación Junior Achievement Argentina), sí fue el agen-

te central en el cambio de enfoque estratégico de la organización: la creación de programas propios, desarrollados localmente, como una alternativa frente al uso de programas desarrollados en Estados Unidos y traducidos al español.

Este mismo patrón de comportamiento se observa en otros emprendedores involucrados en otros casos en estudio: Carolina Biquard, quien creó la Fundación Compromiso con la idea de brindar asesoramiento técnico y capacitación, aplicando conceptos y herramientas del *management* moderno a las organizaciones sociales; y Victoria Shocrón, fundadora de la Fundación Discar, para integrar socialmente a personas con discapacidades mentales a través del arte y la inserción laboral. Cabe destacar que nuestro criterio de selección de casos se realizó sobre la base de la existencia de alianzas exitosas entre las empresas y las ONG. Por tanto, la creación de una organización social innovadora sin fines de lucro ha sido una característica común entre los líderes de las ONG de la muestra, que puede ser identificada *ex post*.

Otro aspecto significativo es que la innovación que sustenta a estos emprendimientos surgió localmente, a partir de las propias ideas de los emprendedores involucrados (Red Solidaria, Fundación SES, Proa, Fundación Discar). Sin embargo, en uno de los casos examinados, la innovación surgió como resultado de aplicar en Argentina un modelo desarrollado en el exterior (Junior Achievement). Esto mismo podría aplicarse a la Fundación Compromiso, que se inspiró, en gran parte, en la Drucker Foundation for Nonprofit Management de Estados Unidos. Como demuestran estos dos casos, la innovación puede surgir a partir de la adaptación de modelos exitosos desarrollados en otros países. En ciertos casos, esta forma de innovación resulta atractiva para empresas muy internacionalizadas, como Coca-Cola y McKinsey. No obstante, en estos dos casos no se trata de simples reproducciones, sino de adaptaciones ingeniosas del modelo externo a las condiciones locales, que se traducen en una versión local que difiere de la original. Tal es el caso de Junior Achievement y Coca-Cola, en donde el eje de la colaboración pasa por el desarrollo de un programa nuevo, que finalmente resultó premiado por Junior Achievement Internacional. Esto mismo sucedió con la Fundación Compromiso, que desarrolló una variación sobre la base de una publicación de la Fundación Drucker. Esta ONG cambió la población objetivo (originalmente, las escuelas) y creó un programa innovador que proporciona asistencia técnica a las organizaciones sociales. Posteriormente, este programa también recibió el reconocimiento de la Fundación Drucker.

El carácter innovador de estas organizaciones constituyó un atributo de valor para las empresas involucradas en las alianzas: a) la cultura

empresarial tiende a identificarse, de manera más fácil, con ideas nuevas, que rompen con la imagen tradicional asociada a las organizaciones de bien público vinculadas a la beneficencia y a la caridad; y b) como resultado de esta asociación con un emprendimiento distinto de los conocidos, proporciona un elemento diferenciador adicional a la empresa.

Credibilidad y liderazgo sectorial

Estos emprendedores han llegado a desempeñar también el papel de líderes en sus respectivas áreas de actuación y han adquirido experiencia que inspira respeto/digna de respeto. Ellos han sido ampliamente reconocidos no sólo por los voluntarios y colaboradores con los que trabajan directamente en sus organizaciones, sino también se han convertido en referentes, en sus respectivos campos de actuación, para otras personas que trabajan en temas similares. Así, Juan Carr es un referente nacional en el campo de la solidaridad; Alberto Croce, en el trabajo en educación y juventud; Adriana Rosenberg, en relación con el arte de vanguardia; Carolina Biquard, en el apoyo a las ONG y Victoria Shocrón, en la integración social de jóvenes con discapacidades mentales. En el caso de Paula Bullrich y Junior Achievement, la organización en sí es un referente nacional en el trabajo con escuelas para el desarrollo de capacidades emprendedoras en el campo económico. El reconocimiento social de estos emprendedores como especialistas en sus campos específicos ha sido clave para atraer la atención de las empresas y obtener su apoyo. Este papel de líder sectorial es valorado por las empresas, pues constituye un elemento legitimador del emprendedor y una fuente de credibilidad. Asimismo, la relación desarrollada con las empresas contribuyó también a fortalecer la posición de líder sectorial, ya que el apoyo de las empresas involucradas aumenta la credibilidad y la subsiguiente difusión de su trabajo a sus otros ámbitos de actuación.

Vínculos con los medios de comunicación masiva

En línea con el atributo anterior, los emprendedores sociales considerados en la muestra han sido capaces de vincularse con los medios de comunicación, principalmente diarios, lo que les ha permitido alcanzar notoriedad pública como emprendedores, difundir sus emprendimientos, generar recursos para sus iniciativas y fortalecer su liderazgo como referentes sectoriales. Esta habilidad ha sido muy bien desarrollada por Juan Carr, quien ha experimentado un gran éxito en sus vínculos con periodistas y directivos de los principales diarios y canales de televisión. Adriana Rosenberg también ha demostrado habilidades para relacionarse con periodistas especializados, aunque la calidad de las muestras

exhibidas en la Fundación Proa genera un nivel seguro de demanda de medios interesados en cubrir la escena cultural y artística. Esta alta notoriedad pública lograda es útil para que la recaudación de fondos y la movilización respondan a las necesidades sociales, aunque también desempeña otro papel importante en la ubicación de los protagonistas como socios potenciales en las empresas.

La exposición pública y el contacto con los medios que desarrollan estos emprendedores, permiten mostrar los resultados alcanzados en sus iniciativas. La presencia en los medios se convierte, entonces, en una fuente de credibilidad. El uso de los medios de comunicación para difundir los resultados y logros obtenidos por los emprendedores, presenta el riesgo de considerar la información que ellos brindan como evidencia del impacto alcanzado. Si bien los casos examinados muestran una preocupación significativa por mostrar sus logros como una medida de su propio desempeño, sobre la base de estos resultados, no siempre es posible verificar la precisión de los datos proporcionados, ya que esas organizaciones carecen de mecanismos y procedimientos formales y sistemáticos de registro, monitoreo y evaluación de su desempeño. De todas formas, esta característica ligada a la exposición mediática permite que los emprendedores sociales asuman públicamente un compromiso con los resultados comunicados y con las metas planteadas.

En algunos casos, las empresas obtienen una notoriedad adicional, a partir de la exposición que realizan los emprendedores sociales en los medios; en otros, la presencia mediática de los emprendedores refuerza su prestigio ante la comunidad empresarial. A veces, el reconocimiento y notoriedad externa se logró gracias a los premios o subsidios otorgados por fundaciones como Ashoka o Avina. La Fundación Ashoka ha desarrollado una estrategia de comunicación que le ha permitido apoyar la presencia mediática de sus asociados (*fellows*), como Juan Carr, Carolina Biquard y Victoria Shocrón. La Fundación Avina ha brindado apoyo social a Alberto Croce y a Carolina Biquard, y les ha permitido acceder a nuevas redes de contactos sociales y profesionales. En el caso de Paula Bullrich, esta capacidad de utilizar el reconocimiento externo como un medio para reforzar el prestigio, fue desarrollada luego de que el programa AEMA recibiera el premio otorgado por Junior Achievement Internacional y luego, el premio “Ciudadanía Empresarial”, otorgado por la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina. En última instancia, esta clase de reconocimiento a la labor conjunta es muy valioso en el mundo empresarial y, en parte, puede ser un factor muy bueno en el éxito de algunos programas.

Capacidad de convocatoria de voluntarios y otros colaboradores

En tres de los casos examinados, los emprendedores sociales mostraron una notoria capacidad de convocatoria para sumar voluntarios y colaboradores a sus iniciativas, motivando, inspirando y comprometiendo a otras personas con la misión propuesta, lo cual señala su capacidad de liderazgo. El caso más emblemático de esta capacidad es, sin duda, Juan Carr; pero esta misma característica puede observarse en Croce y en Rosenberg, aunque la cantidad de personas reclutadas sea menor, por los requerimientos y necesidades propias de estas iniciativas. El hecho de que ambos emprendedores hayan asegurado la ayuda de empresas para constituir sus organizaciones, sirve para ilustrar esta capacidad para atraer a otros colaboradores. Además del apoyo otorgado por la Fundación Avina para crear la Fundación SES, Croce obtuvo la colaboración de AUSOL (la empresa aportó los fondos requeridos por ley y brindó el asesoramiento legal inicial). Adriana Rosenberg obtuvo el apoyo del Grupo Techint para crear la Fundación Proa y el de la Fundación dirigida por la familia que controla dicha empresa, que compró el edificio donde funciona la ONG. En el caso de Paula Bullrich esta capacidad es una característica esencial de Junior Achievement, ya que opera a partir de la colaboración activa de voluntarios que dictan cursos. Además, al tratarse de una entidad preexistente a la emprendedora, este atributo se convierte en un requisito para poder operar dentro de esta organización.

Movilización de recursos

En todos los casos, más allá de la importancia estratégica que pudo tener la alianza establecida con la empresa estudiada para los propios emprendedores sociales, ellos han demostrado una capacidad impresionante para movilizar recursos económicos y materiales adicionales de otras fuentes. Juan Carr ha logrado la atención de los medios gráficos y televisivos de comunicación, además del espacio otorgado por el diario *La Nación*; Alberto Croce logró el apoyo de otras empresas y un compromiso económico significativo de la Fundación Avina; Adriana Rosenberg trajo al país importantes muestras artísticas, a partir de sus relaciones en el mundo de las artes visuales; y Paula Bullrich (de Junior Achievement) trabajó sobre la base de patrocinios corporativos múltiples. Esta capacidad de generación de recursos es valorada por las empresas, por distintos motivos. Por un lado, implica que los emprendedores sociales no dependen ni total ni exclusivamente de un solo donante o empresa para desarrollar sus actividades. Las empresas suelen evitar situaciones de dependencia económica exclusiva; por tanto, la capacidad de estos emprendedores

de movilizar recursos adicionales, les asegura que las organizaciones involucradas no se convertirán en una carga para ellas. Por otro lado, las compañías valoran la habilidad de los emprendedores de multiplicar o de apalancar los recursos disponibles, lo cual puede ser interpretado como una señal de eficiencia. Finalmente, la obtención de recursos adicionales puede ser considerada como una señal más de reconocimiento externo y notoriedad, que refuerza el compromiso de las empresas con estos emprendedores.

Esta misma capacidad fue puesta en juego en colaboración con las empresas analizadas. Así, los emprendedores sociales fueron capaces de movilizar recursos adicionales en las mismas empresas de manera gradual, ampliando la variedad de aportes mediante el agregado de nuevos tipos de activos (e.g. en el caso de AUSOL, los gerentes empezaron a destinar su tiempo a labores de voluntariado) y, en otros casos, aumentando el valor económico de dichas contribuciones (como en el caso de *La Nación* y los “Clasificados solidarios” o en Techint/Tenaris, donde se logró que otras empresas del grupo financiaran las muestras de Proa).

Actitud desprejuiciada hacia las empresas y valoración del aporte corporativo

Otro atributo importante compartido por estos emprendedores sociales de la década de 1990, es la ausencia o la superación de prejuicios ideológicos con relación al mundo empresarial. En el pasado, los emprendedores sociales, fundadores de organizaciones no gubernamentales de desarrollo, de organizaciones de base o de organismos de derechos humanos, solían considerar a las empresas como uno de los agentes responsables de muchos de los problemas sociales que aquéllos enfrentaban y, por tanto, se mostraban renuentes a trabajar con ellas. Por el contrario, como parte de sus estrategias para cumplir con la misión propuesta, los casos examinados muestran que los emprendedores sociales reconocen la importancia de trabajar con las empresas, como fuentes de recursos monetarios y no monetarios (*know-how*, capacidad gerencial, acceso a redes, etc.).

Detrás de esta actitud desprejuiciada o pragmática hacia las empresas, se encuentra el hecho de que los emprendedores sociales comprenden cuán importante es la construcción de relaciones de cooperación con las empresas para lograr una mayor sustentabilidad. Como se discutió en el capítulo 4, no se trata de buscar donaciones sino de establecer relaciones de colaboración, donde la empresa puede aportar recursos clave, que muchas veces no se encuentran “en venta” en el mercado. Para los emprendedores sociales, obtener el acceso a mercados o clien-

tes específicos (lectores del diario *La Nación*), desarrollar las capacidades logística y administrativa, y las relaciones internacionales (Fundación Proa con Techint), asegurar asistencia legal o voluntariado corporativo (Alberto Croce y AUSOL), o alcanzar notoriedad y reconocimiento como una marca prestigiosa (Paula Bullrich con Coca-Cola), es sinónimo de obtener recursos que sólo las empresas podrían brindar.

Flexibilidad y búsqueda de complementariedad

Los emprendedores sociales despliegan una gran flexibilidad para adaptarse a los requerimientos y necesidades de las empresas. En la persecución del cumplimiento de su misión social, ellos mostraron la disposición de buscar oportunidades para el desarrollo de productos o programas que, en última instancia, les permitieran también a las compañías obtener beneficios. Esto puede visualizarse con claridad en el caso de Junior Achievement, al permitir que Coca-Cola seleccione las ciudades en donde se implementaría AEMA, logrando así llegar a lugares a los que no tenía acceso por sí misma; en Alberto Croce, quien contemplaba las necesidades de AUSOL al inicio de su trabajo en los vecindarios que la empresa consideraba como prioritarios o área objetivo; en Juan Carr, adaptándose a las necesidades de los periodistas tanto en cuanto al estilo de las notas como en el manejo de los horarios de cierre de notas, logrando de esa forma llegar a más lectores y obtener un mayor impacto en las campañas realizadas; o en Adriana Rosenberg, quien tomó en cuenta las necesidades de expansión internacional de Tenaris en la preparación de las muestras, lo cual le permitió promover el arte de vanguardia latinoamericano en los países objetivo de la empresa.

En todas estas relaciones de colaboración, los emprendedores sociales eran conscientes de su potencial para ofrecer recursos específicos a las empresas. Ellos sabían que la clave para la construcción de relaciones de colaboración exitosas radicaba en la generación de valor para las empresas con las que se vincularon, a la vez que aumentaban su impacto como emprendedores sociales.

Lecciones para los emprendedores sociales y las empresas interesadas en la colaboración

Los atributos identificados sugieren cuatro lecciones significativas, que pueden ser útiles para los emprendedores sociales, por su relevancia como facilitadores de su propio desarrollo y de la gestión de alianzas intersectoriales.

1. Pensar en las necesidades de la empresa y explorar cómo complementarlas: no es suficiente tener una idea innovadora y capacidad de

gestión. Es indispensable tener en cuenta las necesidades expresadas por la empresa y considerar el valor potencial que el emprendimiento social puede generar para el socio privado.

2. Identificar, en las necesidades de la empresa, aquellos elementos que pueden ser alineados con la misión, los valores o la estrategia del emprendimiento social. El trabajo conjunto con una empresa para atender sus necesidades constituye, muchas veces, el camino para lograr el cumplimiento de la misión del emprendedor social, promover sus valores o implementar su estrategia.
3. Entender que los recursos no financieros que puede proporcionar una empresa en el proceso de colaboración, son tan o más valiosos que las contribuciones monetarias. Esta capacidad de aprovechar las capacidades clave de las empresas canalizándolas a fines sociales, permite multiplicar el impacto buscado por los emprendedores sociales. Por otra parte, como consecuencia de que las empresas se involucran de manera gradual y creciente, se puede obtener aportes económicos adicionales.
4. Mantener una actitud flexible y pragmática en la búsqueda de la colaboración. La voluntad de cambiar el significado (el “¿cómo?” y “¿dónde?”) del emprendimiento, sin perder de vista los valores centrales y los objetivos finales (el “¿qué?” y el “¿para qué?”), permite generar, mantener y maximizar las oportunidades de colaboración con las empresas.

Los casos examinados también sugieren tres lecciones relevantes para las empresas, en torno al trabajo con los emprendedores sociales en las iniciativas desarrolladas en forma conjunta:

1. Comprender las necesidades de los emprendedores sociales y brindar el apoyo necesario. Los emprendedores sociales suelen tener una gran capacidad visionaria y motivadora, pero carecen a menudo de habilidades de gestión organizacional, o manifiestan cierta resistencia hacia la formalización o institucionalización de sus emprendimientos. Las empresas deben ser conscientes del gran impacto potencial que pueden tener sus contribuciones, y deben centrarse en la sustancia de las “demandas” de los emprendedores sociales, evitando una mirada crítica de su estilo organizativo.
2. Valorar la importancia de apoyar al emprendedor en el proceso de desarrollo de su iniciativa y en su posterior institucionalización. Para lograr este propósito, las empresas deben aprender la lógica organizativa utilizada por las iniciativas sociales, sin dejar de pensar cómo aplicar el *know-how* del sector privado para mejorarla y

fortalecerla. Esto implica “educar” a los emprendedores sociales, respetando sus tiempos para aceptar la necesidad de construir organizaciones más sólidas, eficientes y sostenibles.

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

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

Notas

1. Kantis *et al.* 2000.
2. Burachik 2002.
3. *Global Entrepreneurship Monitor GEM 2002* es un estudio que se realiza en 37 países —que concentran el 62% de la población mundial— y comprueba la actividad emprendedora en cada uno de ellos (véase Reynolds *et al.* 2003).
4. Directora del capítulo argentino de la investigación GEM (véase Carbonell 2003).
5. Burachik 2002.
6. Sobre este punto existen evidencias de cierta importancia; al respecto puede verse Kantis *et al.* 2000.
7. En otras palabras, estas cifras no incluyen a aquellas entidades que atienden a sus propios miembros o brindan, primordialmente, servicios por los cuales cobran a sus clientes. Si se considera a este tipo de organizaciones, la cifra de empleos, para el año 1995, asciende a casi 400 mil y los gastos operativos alcanzan los 12 mil millones de pesos.
8. El tipo de cambio vigente, al momento de esta medición, era: peso argentino = un dólar norteamericano.
9. Roitter *et al.* 1999.

10. Realizada en el año 2001, sobre una muestra de 1.323 personas mayores de 17 años, que residen en núcleos urbanos con más de 5.000 habitantes (véase www.gallup.com.ar).
11. Bustelo 1996; Campetella y González Bombal 1998.
12. Instituto Gallup de la Argentina y Universidad de San Andrés 1998.
13. Ashoka 2003.
14. Dees *et al.* 2001.
15. Waldman 2000.

Bibliografía

- Ashoka (2003). “¿Quién es un emprendedor social?”, disponible en www.espanol.ashoka.org/Public/FDA_QueEsUnEmprendedorSocial.asp (disponible desde el 24 de abril).
- Bustelo Graffigna, Eduardo (1996). “El abrazo. Nuevas relaciones entre el Estado y los organismos no gubernamentales en la Argentina”, en *L’Ordinaire Latino Americain*, N° 165-166. Toulouse, Francia: IPEALT, Université de Toulouse - Le Mirail.
- Burachik, Gustavo (2002). “Supervivencia de nuevas empresas industriales: una reseña de la literatura”, en *Revista Desarrollo Económico*, vol. 42, N° 165. Buenos Aires, Argentina: Instituto para el Desarrollo Económico (IDES), abril-junio.
- Campetella, Andrea e Inés González Bombal (2000). “Historia del sector sin fines de lucro en la Argentina”, en Roitter, Mario e Inés González Bombal (compiladores). *Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES) y Johns Hopkins University, pp. 31-52.
- Campetella, Andrea e Inés González Bombal (1998). *El desarrollo histórico del sector sin fines de lucro en la Argentina: debate con algunos modelos teóricos*, Documentos CEDES. Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES).
- Dees, Gregory; Peter Economy y Jed Emerson (2001). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit For Social Entrepreneurs*, Wiley Nonprofit Law, Finance and Management Series 5. Nueva York, NY: John Wiley & Sons.
- De Torres Carbonell, Silvia (2003). “Global Entrepreneurship Monitor. Reporte ejecutivo Argentina 2002”. Buenos Aires, Argentina: Centro de Entrepreneurship, IAE; Escuela de Dirección y Negocios.
- Instituto Gallup de Argentina (2002). *Perfil de los trabajadores voluntarios*, disponible en www.gallup.com.ar/publi/pub025.pdf (disponible desde el 29 de junio, 2003). Buenos Aires, Argentina: febrero.
- Instituto Gallup de Argentina (1999). *Donaciones y trabajo voluntario*. Marzo. Mimeo. Buenos Aires, Argentina.

- Instituto Gallup de Argentina y Universidad de San Andrés. *Estudio de filantropía empresarial*. Mimeo (s.f.). Buenos Aires.
- Kantis, Hugo; Ishida Masahiko y Komori Masahiko (2002). *Entrepreneurship in Emerging Economies: The Creation and Development of New Firms in Latin America and East Asia*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, marzo.
- _____, Pablo Angelelli y Francisco Gatto (2000). *Nuevos emprendimientos y emprendedores: ¿de qué depende su creación y supervivencia? Explorando el caso argentino*. Mimeo. San Miguel: Universidad de General Sarmiento, Instituto de Industria.
- Reynolds, Paul D. et al. (2003). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002*. Boston, MA; Londres, Reino Unido: London Business School y Babson College.
- Roitter, Mario; Regina Rippetoe y Lester M. Salamon (1999). “Descubriendo el sector sin fines de lucro en Argentina: su estructura y su importancia económica”, en Roitter, Mario e Inés González Bombal (compiladores). *Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES) y Johns Hopkins University.
- Waldman, Romina (2000). “Los Entrepreneurs Sociales Argentinos”. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.