

UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**ENTREPRENEURSHIP Y BUSINESS PLANS: BASES PARA
EL ÉXITO DE LOS NEGOCIOS DE LA ECONOMÍA REAL**

Francisco Ma. Pertierra Cánepa

Agosto 2024
Nro. 879

https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; Coordinador del Departamento de Investigaciones: Maximiliano Ivickas

Entrepreneurship y business plans: bases para el éxito de los negocios de la economía real

Francisco Ma. Pertierra Cánepa*

Agosto 2024

Abstract: El Entrepreneurship es una disciplina de la ciencia que transforma la economía real, promoviendo la innovación, el crecimiento económico y el desarrollo humano. Los entrepreneurs aportan nuevas ideas de negocio al mercado al identificar oportunidades y desarrollar soluciones, fomentando la competencia que dinamiza el mercado y genera progreso. El Business Plan es la herramienta fundamental para diseñar cada negocio y ponerlo en marcha acorde a la mejor estrategia definida. Es una herramienta dinámica y colaborativa que se utiliza para definir los objetivos y el modelo de negocio, estudiar el mercado objetivo y la competencia, diseñar la estrategia, marketing y ventas, y planificar la estructura organizativa y financiera de la empresa. Además, es el soporte técnico y de comunicación para interesar a los inversores y obtener el adecuado financiamiento para cada proyecto. Los entrepreneurs son agentes de cambio que generan riqueza y oportunidades a través de su liderazgo, mientras que los planes de negocio brindan la estructura de guía necesaria para convertir ideas en negocios exitosos. En un mundo cada vez más competitivo y cambiante, el management entrepreneur y la planificación estratégica son las claves para el desarrollo económico, la creación de empleo de valor y la justicia basada en el mérito.

Palabras clave: entrepreneurship, business plan, innovación, plan de negocios, tecnología, medioambiente, impacto social, liderazgo, finanzas sostenibles, fideicomisos

Introducción

Si bien los orígenes de esta disciplina los podemos situar en la Francia imperial donde el fisiócrata R. Cantillón (1680-1734) introdujo por primera vez una aproximación al concepto moderno de entrepreneur caracterizándolo como el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre, el estudio sistemático

* Los puntos de vista del autor no representan necesariamente la posición de la UCEMA. Francisco María Pertierra Cánepa:

- Ingeniero Agrónomo (UBA)
- MBA y Doctor en Dirección de Empresas (UCEMA)
- Presidente de la Asociación Argentina de Fideicomisos y FID (AAFyFID)
- Profesor Titular, Cátedra de Entrepreneurship y Business Plan Development (UCEMA)

como disciplina científica del Entrepreneurship se remonta a mediados de la década de 1960 y principios de la de 1970, exponenciado por la gran crisis del petróleo y el proceso de conflictos, desaparición y/o reinención de las grandes empresas. Surge, además, con la preocupación de los investigadores de algunas universidades por analizar los pequeños negocios emergentes exitosos que presentaban patrones similares en las áreas de Boston y California, para luego extenderse a Texas, Atlanta y Colorado, entre otros puntos geográficos.

El auge de la ruta 128 y 85 en Boston, Massachusetts con su distrito innovador y el área del Silicon Valley en California, influenciada por la prestigiosa universidad de Stanford, fueron el epicentro global de la revolución de la innovación tecnológica. Allí nacieron gigantes como HP, Intel, Palo Alto Networks, Uber, Tesla, Airbnb, Twitter, LinkedIn, Google, Cysco, Facebook, Apple, entre otras. Estas regiones pioneras fueron testigo del lanzamiento de nuevas empresas denominadas start-ups, pero a su vez también de la desaparición lo que muestra una mezcla de éxitos y fracasos muchas veces no bien analizados, para explicar las bases para lograr perdurar en el ecosistema hiper competitivo de la innovación tecnológica.

Es así, que el Entrepreneurship ha generado una revolución única en el sistema económico mundial asociada a empresas pequeñas y de propietarios anónimos para el común de la gente desplazando a la economía tradicional capitalista, ya que son las generadoras de la mayor demanda de mano de obra. Muchas de las grandes y famosas empresas fueron producto de la visión de un fundador o grupo de dos o tres integrantes, con mezcla de atributos del tipo emprendedor y algo de formación entrepreneur, entre las que podemos nombrar a Callaway Golf, Home Depot, Netscape, Polaroid, Cabletron, Reebok, Kauffman, DEC, Fedex, Staples, Gennetech, Microsoft, Apple, más luego, las plataformas y redes que conocemos hoy en día.

Entre los años 1990 y 1994, las pequeñas empresas cuya característica común fue contar con menos de 100 empleados generaron entre 7 y 8 millones de puestos de trabajo para la economía de US, mientras que las grandes empresas, con más de 100 empleados, destruyeron 3.6 millones de puestos. Estas pequeñas empresas impactan porque demandan más puestos de trabajo, generan volumen y consumo de la población, desarrollan acuerdos con proveedores y se integran, investigan, expanden el mercado y lanzan nuevos y mejores productos o servicios, al mismo tiempo que grandes empresas sufren reingenierías, achican su plantilla de empleados o en extremo, van a la quiebra. Además, muchas necesitan asociarse a las pequeñas desarrolladoras para realizar las tareas que requieren flexibilidad, agilidad y estructuras más horizontales. Esto es notorio en el caso de R & D donde desde la II guerra mundial, más del 80 % de las innovaciones tecnológicas fueron realizadas por las empresas denominadas pequeñas.

Cuando Bill Gates fundó Microsoft en la década del 70, IBM era el gigante invencible que dominaba la industria con más del 80 % del market share. Diez años más tarde ya existían Apple, Lotus, Dell, Gateway y Microsoft. En los 80 Microsoft tenía 38 empleados y revenues por 8 millones. A finales del 97 sus ventas fueron de 6.5 billones y empleaba a más de 21.000 personas. Su valor de mercado era de 150 billones y el de IBM era de 89. Según el researcher del MIT David Birch, entre los años 1969 y 1976, las pequeñas empresas generaron el 81.5 % de los nuevos puestos de trabajo netos

El economista Schumpeter decía a principios de siglo que el entrepreneur es la persona que destruye el orden económico preestablecido por la introducción de nuevos productos y servicios, la creación de nuevas formas de organización o por la explotación de nuevas materias primas. Hoy podemos agregarle nuevas características para completar el concepto, ya que se considera como un entrepreneur a quien estudia e inicia un nuevo proyecto de negocio cumpliendo con determinadas características que reducen la incertidumbre y el comportamiento azaroso. Un entrepreneur es aquel que percibe una posibilidad de negocio inexistente, no desarrollada o no aprovechada por otros y se encarga de demostrar la existencia de una oportunidad, para así poder crear una organización que vaya tras ella y logre cosecharla de manera exitosa. Esto nos da una idea de la convivencia entre un proceso estático y uno dinámico, que están asociados. No es sólo se trata de observar y/o pensar para diseñar, sino también de la acción consecuente que implica el liderazgo en la gestión, que se traduce en el Management Entrepreneur.

Entonces, la disciplina científica del Entrepreneurship es la combinación de pensar, razonar y actuar teniendo como fin esencial, la creación de valor para todos los participantes del proceso. Para esto es fundamental encontrar y desarrollar las oportunidades, lo que implica tomar riesgos personales y financieros, pero evaluando los riesgos para balancearlos con la potencial recompensa, y utilizar en la forma más eficiente posible los recursos, que siempre son "limitados".

La actividad entrepreneur incluye a todo tipo y clase de organizaciones pues se refiere a un estilo y a una concepción de los negocios y no a una industria específica. En definitiva, los perfiles entrepreneurs aportan a las empresas características fundamentales como creatividad, motivación, compromiso y pasión, tenacidad, integridad, construcción de equipos, visión, resolución proactiva de problemas y coordinación, entre otras.

Referido a los fundamentos de la actividad entrepreneur, podemos enumerar algunos como:

- la creación de riqueza y trabajo,
- la innovación y la creación de valor como concepto clave para poder demostrar el criterio de "oportunidad",
- la generación concreta de valor para el cliente pero también para todos los stakeholders,
- la satisfacción personal y la mejora de la autoestima,
- el cambio como dato de la realidad positiva,
- El manejo y la convivencia con la incertidumbre,
- La resiliencia ante la adversidad y la templanza frente a las diversas situaciones,
- La consideración del medio ambiente y el impacto en la comunidad (enfoque de sostenibilidad en los negocios).

El "proceso entrepreneurial" implica todas las funciones, actividades y acciones involucradas en forma conjunta, para crear una organización que pueda perseguir y alcanzar esa oportunidad percibida.

Pero una oportunidad surge a partir de ideas, así que la primera actividad que tiene que desarrollarse como una gimnasia es el plantearnos diferentes ideas que puedan ser futuros negocios y que no necesitan ser absolutamente disruptivas, revolucionarias u originales. Es más, la mayoría de los negocios exitosos surgieron a partir de algo existente, pero donde lo que se detectó y trabajó es la posibilidad de conseguir una mejora importante o un enfoque diferente, dado que en general la gente trabajando en su zona de confort, no lo puede ver.

Obviamente que los negocios únicos y originales generan enormes revoluciones disruptivas y muchos de ellos estuvieron relacionados con tecnologías de avanzada para su época, pero hay que tener presente que son casos escasos y reservados para unos pocos que lograron conjugar circunstancias muy particulares. Aún así, casi todos estos proyectos que alcanzaron el éxito y el reconocimiento mundial, fueron al inicio pequeñas iniciativas de uno o dos jóvenes tras un sueño, que luego fueron tomando realidad.

Para poder estudiar y comprender mejor el proceso entrepreneurial, conviene dividirlo en 4 etapas fundamentales, que regularmente se pueden ir desarrollando en paralelo, aunque con diferente intensidad y profundidad:

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD: se analiza un abanico de ideas y se identifica cuales tienen real potencial, cuales tienen un mercado atractivo y si son o no viables.
2. DESARROLLO DEL CONCEPTO: una vez identificada la “oportunidad” se profundiza y va a fondo en cada uno de los items del BP, necesarios y que actúan como inputs del proceso (mapa ambiental, skills necesarias, liderazgo para construir una organización, concepto innovador, competencia y reacciones de la misma, sostenibilidad y en el tiempo, y fundamental, poner foco en el Project Finance).
3. RECURSOS NECESARIOS y CUESTIONAMIENTOS: definir cuáles tengo, cuáles debo conseguir o construir. Además, como abastecerme, integrarlos y coordinarlos. Respecto al capital, saber cuánto está disponible y como está mi red de contactos para llegar a ellos en tiempo y forma. También hay una serie de preguntas guía que debo plantear: construí una red de contactos fuerte?, caso contrario, cómo accedo?; cuento con la tecnología adecuada o buscaré proveedores para integrar?; mi proyecto será fácilmente replicable o podré construir barreras de entrada?; necesito establecer alianzas, sé cómo hacerlo?. Pero hay más planteos como por ejemplo respecto al armado de un equipo profesional idóneo, confiable y sin fisuras, para lo cual hay que tener una red de apoyo externo. Sobre el negocio específico saber si cuento con el conocimiento profundo del mismo; sobre el Mercado es fundamental conocerlo a fondo, definir el target, sus patrones de comportamiento, etc. y para eso debo saber como conducir un proceso de investigación adecuada; cuál es el timing del negocio y el diseño del fundraising necesario acorde al mismo.
4. IMPLEMENTACIÓN: para ello debo tener un diseño completo y profesional del Business Plan para luego poder lanzar su aplicación práctica a la realidad, es decir, llevarlo a la cancha, como decimos en Argentina. Entonces, la clave para a ser como realizar el control para implementar los reajustes. En esto,

siempre debo estar preparado para ser flexible y adecuarme a los cambios que impone la realidad, por eso es determinante el contar con el mejor Management Team posible, ajustado a la evolución y crecimiento del proyecto. Contar con activos integrantes del Board of Advisors y mantener una relación armónica, estable y fructífera son determinantes. Finalmente, siempre poner el foco en tener disponibilidad de cash sobre unas proyecciones financieras y económicas realizadas profesionalmente y con honestidad en sus premisas.

Es pertinente destacar que, a diferencia de las regiones donde se ha desarrollado una cultura empresarial de carácter entrepreneur, en Argentina y en países socio-económicamente similares, encontramos una serie de barreras que frenan la difusión y el crecimiento de este proceso de generación continua de proyectos empresariales, y son la:

- Ausencia de role models.
- Ausencia de management con formación en Entrepreneurship.
- Predominancia de una clase empresarial sin expertise en proyectos entrepreneurs
- Falta de cultura entrepreneur.
- Predominancia de una cultura del tipo emprendedor, justificable durante el proceso inmigratorio de finales del siglo XIX y principios del XX, pero hoy no.
- Falta de servicios de apoyo e infraestructura para los negocios.
- Trabas en el acceso al capital y desconocimiento de las formas de hacerlo.
- Falta de un marco jurídico que promueva la actividad de riesgo empresario.
- Poco desarrollo del networking profesional.

Referido a las personas que llevan adelante los proyectos de riesgo, podemos trazar un perfil del entrepreneur dado que existen habilidades y características similares en la mayoría de ellos. En esto, sirve aclarar que no necesariamente un entrepreneur debe reunir todas las características positivas ya que sería casi imposible a nivel humano pero se puede apuntar a lograrlo ya que el entrepreneur es un constructor y formador de equipos, porque sabe que sin ellos nunca podría llevar a la práctica su plan de negocio. Esto implica que reconoce sus limitaciones y busca consolidarse con recursos humanos que le permitan formar equipos eficientes y complementarios. Respecto a las influencias clave en el desarrollo de estos perfiles entrepreneurs, podemos mencionar como mínimo tres áreas:

1. Atributos de la personalidad
 2. Factores ambientales y
 3. Factores psico y sociológicos
1. Están referidos al carácter de la persona. En términos generales podemos describir a las personas con perfiles entrepreneurs como soñadores de mejoras pero con los pies en la tierra, pues sin ese ingrediente no tendrían motivación para el cambio. Un entrepreneur es un buscador de desafíos que nunca está satisfecho. Pero se trata de ser objetivo y no un idílico ingenuo que tiene que saber cuándo desechar un intento de proyecto por más que se haya

invertido mucho esfuerzo en el mismo. Esto implica ser pragmático, creativo y flexible. La clave del entrepreneur es actuar conforme a la realidad objetiva y no deformada por la voluntad propia, ni el comportamiento oportunístico. Para esto debe actuar inmerso en la sociedad y no aislado, por lo cual en esto también juega un rol importante el contar con un buen equipo, ya que actúa como catalizador para evitar que el entrepreneur se aleje de la realidad.

En general, estas personalidades tienen fuerte determinación y profunda confianza en sí mismos, con alto poder de decisión y son buenos gestores de riesgos, ya que los estudian y analizan para poder conocerlos y controlarlos. El entrepreneur disfruta de ser independiente y no estar limitado por las estructuras y la cultura organizacional impuesta; cree que todo es posible sobre la base de la perseverancia, el estudio y el trabajo. Tiene fuerte compromiso y una altísima dedicación a su tarea, siendo muy exigente con él y con su equipo. Pero a la vez debe ser generoso con el entorno ya que necesita del equipo para lograr sus objetivos. Como sabe que su intención y voluntad no son suficientes es que distribuye las responsabilidades y puede llegar al extremo de compartir la propiedad de su proyecto (equity/stock option plans), de manera que todos estén hiper motivados para ir tras el objetivo común. Es apasionado con lo que hace e intenta transmitirlo en todos los aspectos del proyecto. Finalmente, es muy importante destacar que los entrepreneurs son muy conscientes sobre que sus actividades se insertan dentro de un contexto ambiental y social, por eso focalizan en la atención de la comunidad a través del impacto económico, ambiental y social (en adelante, EAS o ASG siglas en castellano y ESG en inglés), y tiene conciencia de la necesidad de contribuir al desarrollo integral, lo que lo hace ocuparse de estos aspectos.

2. Podemos destacar la influencia de modelos en la familia, en el contexto laboral o en el social, donde impactan instalando una cultura para los más jóvenes. Los role models dentro de la familia surgen como uno de los condicionantes más importantes cuando se les pregunta a los entrepreneurs que los decidió a lanzarse al camino de la innovación y la creación de negocios. Por supuesto hay excepciones como Bill Gates cuyo padre era un destacado abogado y su madre una profesora universitaria, o los casos de Callaway Golf y Anita Roddick, pero la influencia de modelos es determinante para el desarrollo de las vocaciones. Esto demuestra porque en algunas zonas de US está tan desarrollada la actividad entrepreneurs y en otras no.

Otro factor es la educación, ya que un profesional de una universidad de currícula tradicional no ha recibido conocimientos específicos, o no le despertaron inquietudes, sobre el Entrepreneurship. Otro factor es el ambiental ya que no es lo mismo crecer en un ambiente como la región del Silicon Valley donde se vive y respira actividad entrepreneur, a vivir en una ciudad donde no se instruye sobre los fundamentals de esta disciplina o no cuentan con profesionales formados ni infraestructura relacionada con la temática.

3. En cuanto a factores psico-sociológicos podemos mencionar un mix entre el empuje de la edad, el carácter forjado y las enseñanzas/ambiente/experiencias vividas. Muchos proyectos nacen a partir

de adolescentes o jóvenes con menos de 25 años de edad, donde predomina una etapa de pura energía y bajo riesgo que hace parecer todo posible. Dado que no hay barreras a lo que uno aspira y nada parece que se puede interponer, esto lleva a elevar notoriamente la tasa de fracasos y a desarrollar en estos adolescentes, serios problemas psicológicos y de adaptación a la sociedad ya que durante su crecimiento se vieron obligados a quemar etapas propias de la maduración regular juvenil. Por otro lado, los años van aportando experiencia, responsabilidad y prudencia, aunque también, van disminuyendo las fuerzas y el coraje a veces imprudente de la juventud para apostar a todo o nada. Por eso la actividad entrepreneur se destaca por la importancia de saber formar equipos que compensen y equilibren la energía de la juventud con la experiencia para marcar el rumbo correcto y analizar los puntos débiles y las amenazas que todo negocio tiene. También es muy importante analizar la influencia de la epigenética y el enfoque de las neurociencias en el desarrollo de las personalidades, caracteres y temperamentos, tanto para el entrepreneur como para los equipos que forma y/o lidera.

La Tecnología y el Entrepreneurship

Si bien el Entrepreneurship es una disciplina relativamente nueva como parte de las ciencias del management, la actividad en si misma nació muchos años antes que el inicio de la revolución tecnológica de fines de siglo pasado. Pero es indudable que la era tech jugó un rol fundamental en su difusión y concientización, basado en el impacto transformador sobre la forma en que se crean, desarrollan y gestionan los negocios.

La tecnología es una palanca para acceder a recursos de difícil acceso anteriormente, posibilitando mayor eficiencia a la vez que mejora la competitividad por las innovaciones. Así se generaron nuevas posibilidades de negocio en nuevos sectores de la economía con modelos de negocio disruptivos. A su vez todos los esfuerzos relacionados con la tecnología han multiplicado el lanzamiento de numerosos startups, algunos exitosos y otros no, dado que muchos fueron iniciativas “emprendedoras” que tuvieron poca base de estudio y planificación. Es decir, fundamentaron su suerte en el esfuerzo personal, alguna base tecnológica y mucho de azar. Esto último, a diferencia de las creadas con base en el Entrepreneurship, como plataformas digitales, redes sociales, marketplaces y apps que con un trabajo profesional consolidado a través de Business Plans serios, han llegado al target elegido del público masivo con visibilidad y pudiendo establecer relaciones con clientes actuales y potenciales en todo el mundo. Otra de las grandes ayudas que generó la tecnología es que simplificó todo tipo de gestión, ya sea administrativa, financiera, operativa, comercial, etc. en los negocios, permitiendo poner foco en el diseño y desarrollo de productos (bienes y servicios). Por eso es la creatividad, y la consecuencia práctica de ella que es la innovación, son activos que actúan como aliados estratégicos para el éxito empresarial.

El inimaginable avance de la internet y las redes permitió establecer relaciones con todo el mundo, expandiendo la frontera de los negocios sin límites físicos, estimulando la simplificación de procesos, el comercio electrónico y la arquitectura y gestión de datos, entre otros. Con las aplicaciones móviles y la inteligencia artificial (IA), la tecnología está impulsando la creación de potenciales negocios en muchas áreas como turismo, logística, recursos naturales, salud, educación, entretenimiento y seguridad cibernética, dando ventajas competitivas significativas. Pero lo que todavía no contemplamos, son los riesgos de estas innovaciones, especialmente de la IA, donde su mal uso podría generar serios riesgos en áreas como educación y seguridad. Este alerta, va en línea con la responsable toma de conciencia sobre los daños ya generados por el mal uso y el abuso de las redes sociales, que especialmente en las generaciones de adolescentes y jóvenes recientes.

No hay duda que, los avances tecnológicos estimulan una relación de dependencia, antes no conocida, para las actividades de la vida regular, lo que también presenta peligros por su impacto en las decisiones de las personas ante situaciones como la resolución de problemas, conflictos y la falta de independencia.

Pero a su vez, la tecnología permite la búsqueda de nuevas fórmulas para satisfacer las necesidades del mercado; de ahí la aparición de nuevas industrias y la transformación de otras, dando lugar a, como decía Schumpeter, el proceso de auto-destrucción creativo, que apalanca la creación de puestos de trabajo. Así, la economía digital se promueve con el crecimiento del comercio electrónico y de las transacciones online, con el desarrollo de aplicaciones “mobile” y servicios en la nube, siempre que haya un aporte creador de valor, es decir, soluciones innovadoras y de probada utilidad.

Hoy, y desde hace años, la internet es la plataforma vital para la comunicación y la promoción/comercialización de productos y servicios. Para mal o para bien, las redes sociales lideran las conexiones y entenderlas y saber aplicarlas, es la clave. En cuanto a capacitación, el acceso a la información y los recursos especializados se han masificado permitiendo adquirir conocimientos y habilidades para la generación de proyectos.

Hoy, contamos con un abanico de proyectos que van desde los relacionados con empresas grandes y prestigiosas a un sin fin de iniciativas surgidas de la sinergia entre pequeños productores, inclusive artesanales, y la tecnología, quienes aprovecharon el acceso a la misma para lanzar una plataforma online de venta de sus productos. Para ello, fortalecieron su know-how y voluntad, con una visión estratégica y el uso adecuado de las herramientas tecnológicas, como redes y plataformas para alcanzar al público global y expandir su negocio. Todos estos casos, refuerzan la idea sobre como el buen uso de la tecnología puede ser un factor determinante para el éxito de negocios. Por supuesto, esto se complementa y potencializa cuanto mayor sea la innovación, lo que permite una mayor diferenciación, que es un activo muy importante en mercados competitivos, y que es mucho más factible de encontrar en proyectos diseñados por perfiles entrepreneurs, en comparación con aquellos realizados solamente por espíritus emprendedores.

Por esto mismo es que el estudio, la capacitación y la conexión con el mercado son activos determinantes para enfrentar los desafíos que presenta la tecnología en su constante evolución y cambio, ya que el desarrollo tecnológico avanza mucho más rápido y se necesita del constante aprendizaje y actualización para mantenerse al día con las tendencias y herramientas.

Pero también hay que considerar que, dado el costo, el tiempo requerido y la competencia, es importante estimular las relaciones colaborativas, los equipos y la asociación con diferentes actores del sector empresarial, académico y tecnológico. Trabajar en conjunto con profesionales y empresas especializadas en tecnología puede abrir puertas y ampliar las posibilidades de crecimiento y desarrollo, lo que implica analizar alianzas temporales y/o estratégicas para llegar a nuevos mercados, acceder a conocimientos especializados y/o a recursos, no solo financieros, para maximizar las oportunidades de negocio. Para esto también es determinante evolucionar del criterio de la formación de grupos a la construcción de equipos.

Prueba de ello son miles de casos desconocidos pero que funcionan y por supuesto, los negocios innovadores reconocidos como las empresas de traslados como Uber y Cabify, las de reservas y alquileres como Airbnb y las de música como Spotify, que han revolucionado sus sectores económicos.

El Social Entrepreneurship (SE)

Dentro de la ciencia del Entrepreneurship, se van desarrollando nuevos enfoques de aplicación práctica y uno muy novedoso y con gran potencial, es el Social Entrepreneurship, tan importante hoy para poder aplicar todas las virtudes profesionales y humanas de esta disciplina científica en apoyo de las organizaciones solidarias y con foco en la protección y el desarrollo social, conocidas como organizaciones del Tercer Sector, pero también para las realizadas por el Estado, que por su rol natural es un pilar en la búsqueda del bien común.

El SE es un movimiento global cuyo objetivo principal es producir un cambio social positivo. Casi inconscientemente, sabemos que se asocia con algo que seguramente tiene impacto positivo y solidario pero cuando profundizamos en su estudio, nos damos cuenta un fenómeno muy complejo que abarca todos los aspectos que hacen a la vida integral del ser humano en su vida enmarcado en el ambiente social, y por eso es difícil de definir ya que no tiene límites precisos. Esto ha producido grandes confusiones ya que asocian o limitan al SE solamente a iniciativas voluntarias poco profesionales y con fines solidarios, basadas en el esfuerzo personal o de un grupo de personas, en sectores sin fines de lucro, que no valoran el management profesional, la gestión económica eficiente y la planificación estratégica. Este tipo de pensamiento lineal genera límites falsos y una falsa percepción sobre que el impacto social se opone al económico, cuando ambos objetivos deben ir de la mano para lograr proyectos sociales rentables y sostenibles, con y sin fines de lucro.

Nos puede ayudar para dar el marco teórico al SE la definición de la Schwab Foundation que dice: “Los empresarios sociales conducen la innovación y transformación social hacia varios campos incluyendo educación, salud, medio ambiente y desarrollo empresarial. Persiguen aliviar la pobreza con celo emprendedor, métodos empresariales y el coraje de innovar y superar las prácticas tradicionales. Un empresario social, igual que cualquier otro emprendedor, construye organizaciones sólidas y sostenibles que pueden estar constituidas tanto sin ánimo de lucro como con él.” Sobre esta definición debemos remarcar que el concepto al cual se refiere con la palabra emprendedor es al que nosotros definimos a través de la ciencia como “entrepreneur”, marcando una notoria diferencia en la creación de valor con respecto al voluntarismo del emprendedor.

Por esto es que el SE focaliza en la aplicación de enfoques prácticos, innovadores y sostenibles que beneficien a la sociedad en general, con énfasis en los más desprotegidos o marginados; por eso es que se relaciona muy bien con los principios y valores que proponen las tres grandes religiones.

El SE es un enfoque particular sobre los problemas económicos y sociales, que abarca diferentes sectores y disciplinas con una visión integral, pero siempre debe estar basada en los valores fundacionales de la vida, sin caer en falsas tendencias e ideologías extremas y radicalizadas.

También podemos destacar la amplitud del SE al incluir diferentes tipos de proyectos que van desde una empresa dedicada a la comercialización de productos ecológicos o artesanales a través de una app, hasta el emblemático Grameen Bank, que es un sistema de distribución de créditos para suministrar servicios financieros en zonas rurales pobres, creado por el premio Nobel de la India, Yunus.” Pero en todos debemos encontrar como patrón común, el fin social pero relacionado con la innovación al servicio de un fin social de impacto real.

Como se puede comprender, el concepto de SE es muy amplio y lo más interesante consiste en desarrollar una mirada integral y transversal a la sociedad global, demostrando que el SE no se limita a los países en vías de desarrollo, marginales o de carencias y pobrezas extremas, sino que irrumpe en todo el planteo incluyendo como palanca generadora de valor empresario, a los países más desarrollados. Ya en los últimos años, la Unión Europea viene trabajando en la creación de un marco regulatorio que contenga tipo de proyectos; de hecho, consideramos clave la creación de fondos de inversión directa o indirecta de carácter solidario, que estén disponibles para promover y/o potencializar proyectos de iniciativa social a nivel mundial.

Muchos de estos proyectos tienen foco en el estudio de negocios relacionados con la generación de energías renovables como la solar, la eólica y la hídrica, y también de carácter social como el desarrollo de proyectos en las áreas de salud y educación.

Por eso, también tiene fundamento destacar la importancia del rol activo del Estado en sus tres niveles para que, mediante marco regulatorio, promoción y / o

financiamiento, ofrecer mayores incentivos para los proyectos que generen beneficios a las comunidades más desprotegidas/vulnerables/necesitadas (podemos citar cómo ejemplo el proyecto Juazeiro, de la empresa Brasil Solair, que brinda capacidad instalada a un pueblo con necesidades permitiéndole obtener beneficios por el alquiler de los techos). Queda claro que en este tipo de megaproyectos es clave el apoyo del Estado suministrando financiamiento a tasas convenientes o articulando normativas que promuevan la responsabilidad social empresaria (RSE).

Lo interesante de comprender la definición de SE es que no se refiere específicamente al Estado a las organizaciones del Tercer Sector si no que nos involucra a todos los actores de la sociedad, con o sin fines de lucro, pero que pueden ser generadores de valor social.

Si se extrapola el concepto a la Argentina, se podría pensar en personas, instituciones, empresas productivas, comercializadores, etc. que actúen como entrepreneurs sociales, contando con el apoyo del Estado en cualquier nivel a través de marco regulatorio favorables y estructuras de financiamiento que puedan llevar adelante los proyectos en zonas de bajos ingresos como infraestructura y vivienda social, proyectos de salud y educación, microfinanzas populares, artesanías y pequeñas producciones, que puedan alcanzar calidad, escala y visibilidad. Para esto es muy importante comprender que se puede recurrir a instrumentos de inversión colectiva como son los fideicomisos, que permiten la separación patrimonial y el acceso a la escala adecuada para poder competir en el mercado formal. Además, estos permiten un valor agregado adicional que genera mayores posibilidades para el desarrollo social, y es la posibilidad de que los habitantes de zonas marginales puedan ser capacitados y acceder a una mejor organización, lo cual les permitiría crecer con acceso a nuevos ingresos y conocimientos tecnológicos, y retroalimentar posibilidades de inclusión en el mundo laboral global.

Hay muchas otras iniciativas en el sector alimentario centradas en la producción y distribución de alimentos de manera sostenible y socialmente responsable, lo que genera una mejora en la seguridad alimentaria y contribuye a posibilitar el mayor acceso. Dentro del marco del desperdicio de alimentos, en los últimos años han surgido alternativas para mejorar su gestión en distintas regiones del mundo. Como referencia de casos concretos de SE, podemos mencionar algunos proyectos de fuerte impacto social:

- Too Good To Go: se origina en Dinamarca en el año 2015 y que actualmente está presente en varios países de Europa. Es una aplicación móvil para combatir el desperdicio de alimentos, conectando a los consumidores con restaurantes y tiendas gastronómicas que venden los excedentes de comida a precios reducidos. Esto, reduce el desperdicio y fomenta el consumo responsable. Posee más de 9 millones de usuarios registrados y tienen asociados a más de 17.000 establecimientos en sus distintas locaciones. Too Good To Go es una compañía de impacto social cuya misión es inspirar y empoderar a todos para luchar juntos contra el desperdicio de alimentos.

Es el mayor marketplace diseñado para aprovechar los sobrantes de comida.

- Programa para la reducción de pérdidas y desperdicios, y la valorización de residuos. Este programa fue creado por el Mercado Central de Buenos Aires y tiene como objetivos "la disposición de alimentos aptos para consumo humano, la valorización de residuos orgánicos mediante la producción de compost y la alimentación animal; así como el asesoramiento y capacitación a productores y operadores sobre el manejo de pérdidas y desperdicios de residuos en las distintas etapas productivas, de comercialización y consumo de alimentos." Podemos destacar que según la fuente, a diciembre de 2023 el programa había logrado recuperar alrededor de 3.857 toneladas de alimento apto para consumo humano.
- Phenix. Es un caso similar al anterior, con una aplicación nacida en Francia en el año 2014, que actualmente está presente en 5 países europeos (Francia, Italia, Bélgica, España y Portugal). Cuenta con una comunidad de usuarios de 2,5 millones que pueden adquirir el excedente de productos a los comercios cercanos a un precio reducido.
- Winim. Alineada con el movimiento circular, en el año 2018 surgió en CABA, una versión local de aplicación para redistribuir el excedente de stock de alimentos, incluyendo además, el sobre stock de insumos, productos con packaging defectuoso, cambios en su envoltorio o fecha de vencimiento cercana. Estos productos se ofrecen a los consumidores a un precio de descuento. Lamentablemente, actualmente las plataformas web no registran actividad desde el año 2023 aunque la aplicación se encuentra funcionando pero con una escasa oferta para los usuarios.

También instituciones como Akamazoa fundada por el Padre Pedro Opeka en Madagascar (luego, también en Argentina) o Ashoka, fundada por Bill Drayton, que impulsa a líderes de la innovación social en todo el mundo, apoyando proyectos sociales que aportan soluciones innovadoras.

El Programa de Emprendedoría Social de Barcelona Activa busca acompañar iniciativas con ideas de negocio que generen un impacto social positivo, al tratar problemáticas sociales, culturales o medioambientales.

En Microsoft Global Social Entrepreneurship, se respalda startups de empresas sociales que buscan beneficiar a las personas y al planeta, como Seabin Project, proyecto fundado por dos australianos para disminuir la contaminación en el mar.

En síntesis, el SE a través de la innovación social, explora proyectos que abordan problemas de la humanidad de manera revolucionaria, donde la creatividad, colaboración y empatía son fundamentales para mejorar la calidad de vida de las poblaciones.

El Fideicomiso y el Entrepreneurship

Dado que el Entrepreneurship tiene como pilares la innovación, la creación de valor y la escalabilidad, es que introducimos al fideicomiso como uno de los vehículos jurídicos innovadores para el diseño de proyectos, a partir de su introducción en el plexo legislativo con la vieja ley 2441 del año 1995, como con la vigencia del nuevo código civil y comercial de la Nación (2015). Es decir, que la introducción de nuevas formas de estructuración de los negocios a partir de instrumentos novedosos que le dan mayor seguridad jurídica y/o la posibilidad de desarrollar negocios participativos, es parte del proceso de creatividad que da como consecuencia, una innovación.

Para ello, el fideicomiso debe ser analizado como un instrumento que puede aportar seguridad y confianza al servicio de un proyecto de inversión de riesgo, previamente analizado en forma reflexiva y detallada, permitiendo que los mismos se transformaran en la fuente del crecimiento económico y social, es decir, un negocio previamente diseñado de manera completa y profesional bajo la metodología del Business Plan.

La aplicación práctica del contrato de fideicomiso en la economía real se define a través de los Fondos de Inversión Directa (FID), que tienen causa en un vehículo como el fideicomiso y son fundamentales para el desarrollo de inversiones productivas en el mundo, adecuados a las modalidades propias de cada país y han tenido fuerte aplicación, especialmente como soporte para proyectos relacionados con las actividades urbanísticas e inmobiliarias y con la explotación de recursos naturales.

En Argentina, a partir del colapso de la crisis del año 2001, que ocasionara el quiebre en la oferta institucional de recursos financieros, el contrato de fideicomiso se convirtió en una herramienta apta para obtener financiación proveniente del mercado público y privado.

El fideicomiso es solo un contrato, cuyo contenido dependerá del "encargo en confianza" que contenga y que hace el fiduciante (dueño de los bienes que le transmite) al fiduciario (titular del dominio de dichos bienes mientras se encuentre vigente dicho contrato), para desarrollar satisfactoriamente objetivos determinados, como un negocio jurídico específico, para sí mismo o de los beneficiarios o fideicomisarios, previstos en el mismo contrato. Esta es la causa que origina la transferencia de la propiedad de dichos bienes, en forma acotada y por un plazo o condición, previamente establecida contractualmente.

En nuestro país han tenido creciente difusión y uso los fideicomisos productivos para desarrollos inmobiliarios, agropecuarios y los puramente financieros orientados a la titulización de cupones de tarjetas de crédito y préstamos, orientados primordialmente al financiamiento del consumo masivo de electrodomésticos.

Los FID se constituyen mediante un contrato de fideicomiso específico que regula minuciosamente los derechos y obligaciones de dichos inversores, de sus

organizadores y de todos los que intervienen en su desarrollo, pero se distingue por el objeto productivo que tiene. Es un patrimonio especial, consecuencia necesaria del contrato de fideicomiso, que se conforma separadamente del que son titulares individualmente los administradores del fondo, para desarrollar "directamente" un determinado negocio o proyecto de inversión productiva, sujeto a las reglas del arte en la materia y sin que exista un vínculo societario entre los mismos. Dicho patrimonio especial o de "afectación" estará en cabeza del fiduciario y sus resultados redundarán en beneficio de los inversores o de aquellas personas que se determinen en el respectivo en la pieza contractual respectiva.

Conceptualmente es necesario tener en cuenta que un FID es un patrimonio especial separado de aquél que tienen sus administradores, para desarrollar en forma directa un proyecto de inversión productiva. El fiduciario será el titular del mismo en beneficio de los inversores o de las personas indicadas en el contrato de fideicomiso.

Estos fondos sirven para convocar capitales de riesgo con el objeto de ser canalizados directamente hacia inversiones productivas concretas, de manera de obtener una renta económica, originada en el negocio productivo, cuyo riesgo propio de la actividad debe ser conocido de antemano y asumido. El objeto es desarrollar un proyecto de inversión inmobiliario, forestal, agropecuario, turístico o de cualquier otra actividad de naturaleza productiva, ajustado a las reglas del arte en la materia, basado en un estudio previo de factibilidad técnica, comercial, económica y financiera, que permitan evaluar las bondades de dicho proyecto de inversión (BP).

También pueden participar en el Mercado de Capitales mediante la emisión de valores negociables con el objeto de ser canalizados directamente hacia inversiones productivas las que, esencialmente configuran una inversión de riesgo, calculado profesionalmente por los inversores calificados de estos mercados.

A modo de síntesis, los FID se caracterizan por (Pertierra Cánepa F., 2008):

- no tener historia previa ya que son proyectos nuevos,
- necesitar de un gerenciamiento profesional soportado con antecedentes que demuestren idoneidad,
- tener objetivos específicos a cumplir plasmados en un BP estudiado, discutido y aceptado por todos,
- estar acotado a un plazo de cumplimiento del proyecto.
- cumplir con todas las características y obligaciones que hacen al contrato de fideicomiso, que es la base de acuerdo donde las dos partes fundamentan el negocio productivo.

Por consiguiente, todo esto hace que disminuya sensiblemente el riesgo del proyecto y la posibilidad de generación de las mencionadas debilidades. Debe remarcar entonces que, como queda claro, se encuentran disponibles vehículos diferentes a los tradicionales, ya sean financieros o societarios, para instalar un ambiente sostenido de inversiones productivas, imbuida de los principios de

productividad, competitividad en innovación creadora, para la generación de nuevos y genuinos empleos.

Finalmente, estas herramientas tienen un rol trascendental para orientar la iniciativa y el impulso entrepreneur hacia la puesta en marcha de nuevas actividades y son una de las vías más importantes por su flexibilidad, para canalizar todo tipo de recursos hacia la producción de bienes y servicios, con el claro objetivo de reinstalar y fomentar la cultura del trabajo sano y fecundo en la República Argentina.

Liderazgo y Entrepreneurship: una relación sinérgica

A esta altura ya es una obviedad sostener que el éxito en los proyectos se corresponde con el estudio responsable y la planificación de cada uno de los detalles y de la integración armónica de ellos bajo el liderazgo empático del Management, es decir el Entrepreneurship es una ciencia que se fundamenta y tiene como centro al ser humano.

Así como aprendemos a conceptualizar las etapas del proceso entrepreneurial, los perfiles y como trabajar para convertir ideas en oportunidades, hay que analizar las barreras personales, del proyecto y del mercado, para poder integrar todo dentro de una planificación que es el BP.

Para ello una de las claves es prestar especial atención a las proyecciones económico- financieras, a la administración del cash y al diseño del fundraising. De ahí que diseñar el financiamiento y sus fuentes sea una premisa indispensable, así como construir, disponer y/o activar una red de contactos amplia y sólida. También, evaluar la realidad socio-económica del sector, la infraestructura del lugar donde se desarrollarán las operaciones y las regulaciones, ya que no todos tienen las mismas posibilidades o potencialidad.

Los entrepreneurs no son iluminados pero sí muy observadores, tenaces y estudiosos que valoran y aprenden de las experiencias y de los fracasos; como tales se han entrenado para llevar de forma inconsciente la búsqueda de la oportunidad. Todo esto es lo que los diferencia fuertemente de los emprendedores, cuentapropistas y buscadores oportunistas.

Los entrepreneurs se nutren de la información y de las encuestas demuestran que está es la principal fuente, de ideas surgidas de amigos o en el ambiente laboral. Cuando trazamos el perfil del entrepreneur podemos detectar que hay características psicológicas y habilidades innatas y adquiridas que se comportan como un patrón común, pero el gusto y disfrute por la actividad entrepreneur tiene mucho de intuitivo.

Si hacemos un análisis conductual, encontramos que la mayoría coinciden en la necesidad de aprender, experimentar, tomar decisiones para obtener y disfrutar del éxito. Es decir, hay un instinto natural que existe y se puede expresar o no. Pero para que se exprese en forma plena e inteligente hay que estimularlo y educarlo en forma permanente, de manera que se expresen todas las habilidades innatas y se enriquezcan y potencialicen las adquiridas.

En consecuencia, y dado que el Entrepreneurship tiene como fundamento la

persona humana, es que la necesidad de un liderazgo activo y situacional, adecuado a las diferentes etapas del proyecto, se convierte en un activo diferencial.

A modo de resumen podemos destacar que un líder entrepreneur debe:

- Ser pragmático y realizar siempre un análisis integral.
- Saber construir equipos interdisciplinarios que trabajen coordinadamente.
- Enseñar y delegar, pero compartiendo el poder y la responsabilidad.
- Estudiar y aprender más rápido.
- Saber negociar en contextos de incertidumbre y conducir el proyecto en permanente adversidad.
- Autoestimularse a partir de la adversidad.
- Creer en la integridad y la honestidad como vías para la confianza y la perdurabilidad.
- Construir una organización activa, transparente y conectada que fomente el establecimiento de una cultura entrepreneur.
- Saber construir y establecer alianzas estratégicas.

Pero a su vez, como todo líder, debe respetar una serie de principios rectores que guíen su desempeño:

- No ser un proveedor permanente de energía para los miembros de la organización, sino un estimulador y liberador de la de cada uno tiene en pos del objetivo común.
- Promover la construcción de equipos de trabajo complementarios y armónicos, y no ser simplemente un conductor de grupos afines.
- Conocer a las personas y saber delegar responsabilidades, pero más importante es saber cómo expandir el poder.
- Ser agradecido con las personas del equipo y del entorno, y comportarse como un servidor, pues el líder entrepreneur sabe que él sólo no puede llevar al éxito el proyecto.
- Considerarse sustituible, porque si no puede ser sustituido tampoco puede ser ascendido.
- Cuestionarse todo y no dar nada por asumido.

Pero además es muy importante comprender que el mejor liderazgo es aquel que es capaz de adecuarse a la etapa en el desarrollo y las circunstancias que vive la empresa; por eso la más relevante es poder establecer un liderazgo situacional y eso se logra con el trabajo de dirección en equipo.

A modo de aporte metodológico podemos identificar las diferentes clasificaciones de liderazgo y la evolución de los diferentes estilos estudiados, pero siempre asumiendo que se trata de modelizaciones que, en la realidad, nunca ocurren en términos absolutos como blanco o negro ya que se trata de personas y circunstancias.

Estilos tradicionales de liderazgo:

- Democrático

- Autocrático
- Paternalista
- Laissez-faire

Estilos modernos de liderazgo:

- Coercitivo (demandan acatamiento inmediato)
- Autoritario (movilizan a la gente hacia una Visión)
- Afiliativo (crean lazos emocionales y armonía)
- Democrático (consenso a través de la participación)
- Marcapasos (esperan excelencia y automanejo)
- Coaching (desarrollan a la gente para el futuro)

Pero también debemos remarcar nuevas formas de liderazgo basados en los avances que nos permite las neurociencias y que refieren a los coeficientes de inteligencia emocional y de inteligencia social (EQ y SQ).

Este cambio paradigmático implicó un giro de contexto con el recurso humano a liderar, tomando en cuenta la situación positiva o negativa de cada uno. Antes la tendencia era liderar a la gente por tareas y eso proponía líderes más reactivos que proactivos. Ahora, se buscan liderazgos más adaptativos, considerando que las personas se manifiestan a través del estrés, y eso los lleva a consumir más recursos para mantener el desgaste del cuerpo por lo cual rinden menos. Por eso los liderazgos deben ser de tipo social, conductual, situacional y/o empático.

Por último, destaquemos que el equipo que acompaña y apoya al líder debe reunir las mejores cualidades de manera de interpretar y complementar al entrepreneur para favorecer el éxito por medio del trabajo en equipo:

- Tener experiencia relevante y una trayectoria que lo avale.
- Motivación en pos de la excelencia.
- Honestidad y transparencia.
- Compromiso, determinación y resiliencia.
- Tolerancia al riesgo y aceptación del contexto de incertidumbre.
- Creatividad y adaptabilidad.
- Comunicación libre y absoluta.

Para esto es importante poder definir lo que se considera éxito ya que puede tener múltiples interpretaciones. Luego de estudiar diferentes autores que tratan el tema, postulamos un concepto relacionado con la sostenibilidad de la empresa, que se fundamenta en la consolidación de una cultura organizacional, el cumplimiento de los objetivos estratégicos, una rentabilidad adecuada sostenible, el claro posicionamiento en un mercado atractivo, y la satisfacción personal. Por supuesto que esto se apoya en el permanente estímulo de la creatividad para promover la innovación, que nos permita obtener sólidas ventajas competitivas a través de la creación de valor para todos los stakeholders.

En contraposición, el fracaso sería el no cumplimiento de esas metas, lo que genera

pérdidas financieras sostenidas y de mercado, posicionamiento competitivo, insatisfacción personal y destrucción de valor. Entonces, el éxito hace al cumplimiento de la estrategia para llegar a la Visión de la empresa sosteniendo los valores morales y humanos en los que se construyó.

Pero a su vez es muy importante destacar la interpretación entrepreneur del fracaso, es decir su mirada de uso constructivo sobre el mismo, ya que todo proceso que lleva a un mal resultado ofrece muchas posibilidades de aprendizaje, y eso hace a la mejora y la innovación en posteriores acciones. Entonces, hay que aprender del fracaso para mejorar la estrategia y sus procesos para lograr el progreso organizacional.

Entrepreneurship y Financiamiento Sostenible

La relación del Entrepreneurship con este enfoque de financiamiento es inseparable y cuenta con muchos antecedentes donde lo diferencial e innovador de los proyectos, tienen su causa en las formas de acceder al financiamiento y los originadores de los fondos. Desde los inicios de la conciencia en RSE los criterios ASG (Ambiente, Social y de Gobernanza) se han vuelto clave para las decisiones de inversión. Sabemos que los desafíos en la sostenibilidad de los proyectos para lograr el desarrollo económico son fundamentales por el impacto negativo en lo climático-ambiental y en los aspectos económico-sociales. De esto surge la importancia de las finanzas sostenibles para recuperar y/o equilibrar una economía que sea amigable y sinérgica con el ser humano y el medio ambiente. Entonces, se necesita de la colaboración inteligente y sinérgica del sector público y el privado, pero también de la responsabilidad de las personas tanto a nivel individual como a nivel de comunidad.

En el caso de las empresas e instituciones, las finanzas sostenibles amplían el enfoque a objetivos ambientales, sociales y de gobernanza, además de los económicos. Entre ellos podemos mencionar:

- Cuestiones ambientales de las empresas: incorporan los riesgos y las oportunidades asociadas, como la gestión de los recursos naturales, la prevención de la contaminación, la adaptación y mitigación del cambio climático, entre otros.
- Factores sociales: refieren a la consideración de los riesgos y las oportunidades sociales que pueden incidir en el desempeño del negocio, como la relación y las políticas de la empresa con sus trabajadores, los grupos de interés, la comunidad y las autoridades.
- Principios de gobernanza: considerar cómo cada empresa gestiona su gobierno corporativo, como por ejemplo la divulgación de información relevante a sus accionistas, la rendición de cuentas, la diversidad en la conformación del órgano de administración, la independencia de los directores y su remuneración, la estructura de la organización, la estrategia

fiscal y de transparencia y los programas anticorrupción, entre otros.

- Factores de gobernanza: en 2019 la CNV reformó el Código de Gobierno Societario, con el objeto de crear una cultura organizacional con buenas prácticas de gobierno corporativo y proteger los derechos de los inversores, de los acreedores y del público en general. Plantea los aspectos medioambientales y sociales como transversales a las buenas prácticas de gobernanza, y refuerza el enfoque de integridad y ética en las empresas.

Desde una perspectiva eminentemente ética, las finanzas sostenibles se traducen como aquellas decisiones de inversión que tienen en cuenta los factores medioambientales, sociales y de gobernanza (los criterios ASG) de una actividad económica o un proyecto. En consecuencia, las empresas integran los criterios ESG, por sus siglas en inglés (Environmental, Social and Governance), en la gestión de activos y en su estrategia empresarial. Este enfoque responde a las demandas de los stakeholders (empleados propios y contratados, proveedores, clientes, inversores y la comunidad) que de manera creciente van eligiendo en su portfolio aquellos proyectos que se responsabilicen por el impacto ambiental y social de sus operaciones. Esto genera un círculo virtuoso que contribuye a la transformación positiva de la economía y la sociedad logrando el desarrollo responsable donde los capitales apoyan la visión de una economía global sostenible.

Una inversión socialmente responsable (ISR) es una estrategia de inversión que, además de los criterios financieros de riesgo, rentabilidad y liquidez, considera también los ambientales, sociales y de gobernanza (ASG o ESG en inglés). De acuerdo con los Principios de Inversión Responsable (PRI siglas en inglés) las inversiones responsables sumaron más de u\$d 103,4 billones a marzo de 2021, abarcando desde la eficiencia del carbono hasta la mejora y calidad de la gobernanza. Así, se promueve el construir carteras más resilientes para los inversores. Inclusive, se utilizan mediciones como MSCI ESG Ratings para calificaciones ASG y así identificar riesgos y oportunidades. Para esta organización, los retos de la sostenibilidad mundial, como el riesgo de inundaciones y elevación del nivel de los mares, la seguridad de los datos, la confidencialidad, los cambios demográficos y presiones normativas están introduciendo nuevos factores de riesgo para los inversores. Los criterios ASG aluden a una serie de factores que nos indican cómo se llevan a cabo las actividades empresariales, que son el ambiental, el social y el de gobierno.

A medida que los mercados avanzan en la concientización del impacto ASG, van apareciendo nuevas herramientas de financiamiento sostenible, como, entre otros:

- Fondos de inversión sostenibles: portfolios de inversión con proyectos con criterios ASG, diseñados por empresas comprometidas con la innovación, la eficiencia energética y el impacto positivo social.
- Bonos sostenibles (coloquialmente denominados verdes o sociales): son instrumentos de renta fija (títulos de deuda) que tienen como objetivo financiar proyectos socialmente responsables.
- Capitales de riesgo social: son inversores para empresas cuya misión es

buscar soluciones a graves problemas sociales y medioambientales, generando beneficios comunitarios pero con rentabilidad.

- Préstamos de impacto social o ambiental: en general son personales y están diseñados para financiar proyectos que colaboran con la preservación del medioambiente, como electrodomésticos eficientes, automotores de menor efecto contaminante, artículos de uso con emisión de gases, etc.
- Instituciones: beneficios indirectos que se obtienen a partir de la obtención de distinciones y premios que luego, actúan como palanca positiva para facilitar el acceso de fondos concretos.

Sabemos que el proceso es lento, pero podemos afirmar que el sector financiero se encuentra inmerso en un proceso de transformación importante para adaptarse a esta nueva conciencia social; de hecho, sobre esto se originaron iniciativas de grupos financieros con el compromiso de promover una economía con cero emisiones netas adaptando sus carteras hacia las finanzas sostenibles. También a nivel gubernamental, primero en la Unión Europea y luego en América va en aumento la cantidad de organismos públicos que refuerzan su compromiso a través de políticas basadas en la mitigación del cambio climático y en la inclusión de los grupos más desfavorecidos.

Referido a los inversores en particular, ya existe un compromiso que se va haciendo parte de la cultura por apoyarse en valores éticos y ecológicos, lo que se manifiesta en portfolios de empresas social y económicamente responsables, contribuyendo en el camino hacia una economía con menores emisiones de carbono.

De acuerdo con la Alianza Global de Inversión Sostenible (“GSIA” en inglés) las maneras de desarrollar estrategias de inversión responsable (ISR) son:

- Inversión temática en sostenibilidad: proyectos de inversión o activos relacionados de manera específica con la sostenibilidad y el medioambiente. La motivación de los inversores puede variar, pero tiende a apoyar a industrias que caminan hacia la producción y el consumo de recursos sostenibles.
- Selección de las mejores empresas en términos de ASG (“best in class”): inversión en sectores, empresas o proyectos con mejor desempeño en las variables ASG en relación con sus pares de la industria.
- Exclusión o filtro negativo: consiste en remover compañías o sectores industriales de las opciones de inversión por consideraciones ambientales, sociales o éticas. Las razones y formas en que se construyen y se aplican los filtros varían desde razones éticas, hasta otras vinculadas con la gestión del riesgo.
- Inversiones de impacto: inversiones focalizadas, por lo general realizadas de manera privada, que buscan solucionar problemas sociales o ambientales, generando una rentabilidad en el largo plazo para el inversor. Estas inversiones se caracterizan por la específica intención de contribuir a solucionar problemas sociales y/o ambientales.
- Selección basada en normas: es un método que implica contrastar cada

compañía de un portafolio de inversión con un estándar mínimo de prácticas empresariales basado en normas internacionales. Este estándar puede conformarse a partir de una normativa dispuesta por una organización o institución, o un conjunto de estas.

- Integración de factores ASG: esta estrategia se caracteriza por incluir explícitamente los elementos de riesgo y oportunidades ASG dentro del análisis financiero y la toma de decisiones de inversión, valiéndose de calificadoras de riesgo y carteras de índices de sostenibilidad para identificar el desempeño ASG de las compañías.
- Compromiso corporativo y como accionista – propiedad activa: consiste en utilizar el poder como accionista para influir en el comportamiento corporativo de las compañías invertidas, por ejemplo, exigiendo reportes sobre el manejo de los factores ASG o la composición del directorio y demás órganos colegiados.

La ISR puede ser adoptada de muchas formas, siendo innecesario tener que tomar decisiones de todo o nada. La transición hacia ISR puede iniciar con una estrategia evitativa, que implica la eliminación de emisores o sectores que realizan actividades controvertidas, como venta de combustibles fósiles, tabaco, armas, entre otros. Por su parte, las estrategias de “avance” implican aumentar la exposición a cualidades ASG positivas, ya sea invirtiendo en empresas que cuenten con calificaciones positivas en ASG, o únicamente en aquellas que posean las mejores calificaciones en ASG.

Como dijimos, las estrategias ISR dejaron de ser un nicho en el sistema financiero. Ya existen grandes inversores reconocidos internacionalmente que modificaron sus estrategias de inversión, para contar con portafolios más sostenibles que consideren los riesgos ambientales y sociales, reconociendo que “los factores relacionados a la sustentabilidad pueden afectar el crecimiento económico, los valores de los activos y los mercados financieros en general”

La aplicación de la ISR contribuye a la conversión de los inversores en Inversores SR que obtienen rentabilidad e impactan positivamente en el ambiente y la sociedad, colaborando con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Finalmente, conviene destacar que las inversiones en los proyectos que contemplan los criterios racionales de impacto social y ambiental, no deben caer en visiones extremistas y fundamentalistas que contradicen en si mismo el espíritu de la creación de valor y sostenibilidad en los negocios. Tampoco, miradas ingenuas proclives a ser utilizados o manipulados con fines ajenos a la mejora, en términos de racionalidad cuanti-cualitativa de la calidad de vida de los seres humanos, en armonía y comunidad.

El Business Plan o Plan de Negocios (BP o PdeN): el camino al éxito

Así como detectar y probar el “criterio de oportunidad” es el paso clave para el futuro accionar eficiente del entrepreneur, el mismo no se puede estudiar si no está contemplado dentro de la herramienta fundamental para la actividad y dinámica de los negocios relacionados con esta especialidad, que es la metodología para el diseño de un BP.

El BP es la herramienta metodológica diferencial y de aplicación práctica, que aporta la ciencia del Entrepreneurship y que permite darle valor a los potenciales proyectos de negocios.

Podemos conceptualizarlo como la hoja de ruta del piloto de rally o un documento técnico completo e integral de un negocio en marcha o un proyecto a desarrollar, o también, un libro de promoción y venta que explica detalladamente todos los aspectos del negocio y transmite a los potenciales partners, inversores o compradores, la confianza y el compromiso de quien lo creó para llevarlo a la práctica. El BP es la culminación de un proceso creativo, difícil y extenuante. Debe conjugar cuidadosamente las fortalezas, requisitos, riesgos y potenciales recompensas de la oportunidad.

El BP debe articular todos las fortalezas, requisitos, riesgos y recompensas potenciales de capturar y aprovechar la oportunidad validada. También permite probar los fundamentos (Timmons J. y Spinelli S. jr, 2009) para que los fundadores e inversores puedan procesar todo el trabajo de investigación, pensamiento creativo y resolución de problemas del potencial negocio en un plan completo y con toda la profundidad profesional multidisciplinaria.

Asimismo, el BP para una empresa de alto potencial revela la capacidad de la para:

- crear o agregar valor significativo al cliente.
- resolver un problema importante que genera la suficiente insatisfacción como para que alguien pague por una solución.
- tener sólidos financieros respaldados por premisas creíbles y demostrables (mercado, ratios y márgenes, fuentes de financiamiento, potencial de crecimiento, cash disponible, bajos activos y suficiente capital de trabajo).
- timing y matching entre fundadores y el equipo de trabajo.
- equilibrio en riesgo-recompensa.
- escalabilidad y sostenibilidad.

Además, el BP permite que los posibles inversores tengan una fuente de información real para avanzar con el due-dilligence y análisis de los riesgos potenciales como los tecnológicos, de mercado, de gestión, riesgos competitivos y estratégicos, y los financieros.

En un extremo, aún, no teniendo necesidad de recurrir a capital externo, realizar todo el trabajo metodológico de diseñar y desarrollar el BP, es una tarea de importancia vital para poder asegurar el futuro saludable del negocio.

El BP es el punto de partida para presentarse ante los inversores de manera de conseguir financiación para el mismo. Debe contemplar los riesgos potenciales implícitos que son el tecnológico, el competitivo y estratégico, el de mercado, el del management y el financiero.

El trabajo de creación y desarrollo es determinante cuando se busca financiación de inversores sean Institucionales o no. Pero, aunque el financiamiento no sea el foco principal, su diseño profesional es igualmente prioritario pues sirve para entender y planificar el negocio, analizar sus riesgos y escenarios y para crear las futuras alianzas estratégicas, que en todo proyecto planificado y con aspiraciones de crecimiento son fundamentales y ampliamente apreciados para el éxito y la supervivencia.

En consecuencia, el BP es el instrumento ideal que permite mejorar las chances de acceder al concepto soñado de “smart money”, que además de fondos frescos, significa expertise, networking y aportes de valor estratégico.

Aprender la metodología para diseñar un BP implica diseñar negocios con una visión integral que le den mayor sostenibilidad a los proyectos, incluyendo conceptos claves como riesgo, uso de la información, toma de decisiones y responsabilidad social y ambiental.

La difusión generalizada de la importancia del BP es consecuencia del “movimiento entrepreneur” que durante los últimos cincuenta años ido revolucionado el mundo de los negocios y de la educación a nivel mundial, fomentando bases sólidas para el cumplimiento del sueño empresarial, pensando en forma estratégica sobre los negocios, considerando sus cadenas de valor y aplicando el conocimiento teórico a la experiencia de aplicación real.

Hoy es posible conocer el negocio en detalle y el perfil del inversor adecuado al mismo, abriendo el espectro de la financiación fuera de los burocráticos esquemas tradicionales.

La clave al encarar un proyecto mediante la realización de un BP es hacerlo de manera profesional a partir del conocimiento específico e integrado de todas las áreas empresariales teniendo como resultado la mejora competitiva y el éxito la estrategia planificada.

El BP es un documento detallado que incluye la descripción del concepto de negocio, su entorno, sus clientes, sus estrategias y su viabilidad financiera para llevarse a cabo. Es el GPS del negocio que indica las directrices para llegar a destino.

Cuando se tiene una idea y queremos evolucionarla a un negocio real, elaborar un BP es absolutamente fundamental para poder dimensionarlo y diseñarlo, pero también para poder presentar el proyecto a potenciales inversores.

El BP es la descripción absoluta y detallada del producto y/o servicio, en consecuencia, requiere de metodología, conocimientos y creatividad muy específicos para poder convencer a los potenciales inversores en el proyecto, incluso cuando estén involucrados los mismos iniciadores. El BP reúne toda la información que necesitamos conocer antes de iniciar un negocio y es, además, la referencia en la gestión, ayudando a mantener el rumbo y a confirmar el logro de los objetivos propuestos.

En síntesis, el BP es la hoja de ruta de todo el proyecto que, una vez terminado su diseño, debe ir siendo actualizando a partir del seguimiento y control operativo, una vez lanzado a la vida real. En consecuencia, el BP es un documento creativo y detallado pero flexible a la vez, por eso lo identificamos como un instrumento “vivo”.

Realizar la tarea de diseñar un BP también es importante para:

- contratar los mejores recursos humanos (talento y expertise), tanto para la planta interna como la externa,
- generar alianzas estratégicas y potenciarlas,
- conseguir negocios de envergadura y grandes contratos en licitaciones,
- focalizar y alinear al Management,
- generar confianza frente a posibles interesados en mergers y acquisitions,

y fundamentalmente, el BP sirve para convencerse uno mismo de estar ante una oportunidad atractiva y real, y de haber realizado un estudio minucioso y detallado de todas las posibilidades favorables y desfavorables del potencial negocio.

Nunca debemos olvidar que hasta el mejor BP se convierte en obsoleto cuando sale de la impresora, por lo tanto, la característica de flexibilidad debe ser la guía en el desarrollo del mismo. Para esto se hace imprescindible contar con un equipo altamente capacitado, audaz y honesto. Desarrollar el BP es el mejor canino para definir el blueprint, los recursos necesarios, la gente, los riesgos y la estrategia necesaria.

Hay que convencerse que sin un BP realizado en forma seria, honesta y profesional es muy difícil generar confianza y poder conseguir financiamiento. Esto, sin dejar de reconocer que lograr hacer el BP no es el negocio en la vida real y que el éxito del mismo se relaciona, además de contar con el desarrollo de un excelente BP y la perfecta coordinación con las actividades prácticas, con el liderazgo, la gestión, el monitoreo y la readaptación.

Relacionado con esto es que a la hora de empezar con la tarea de trabajar en la realización de un BP, hay una serie de consejos básicos a los que debemos prestarl especial atención.

- Analice las fuentes de financiación y busque apalancarse en él para lograr inversores con criterio de "smart money" (fondos, expertise, contactos, networking, etc.).
- Focalice en el concepto del negocio, su modelo escalable y en el Executive Summary para poder explicarlo y defenderlo (elevator pitch).
- Desarrolle un BP completo, lógico, claro y entendible.
- Dedique el suficiente tiempo para poder seleccionar con qué inversores tomará contacto (relación win-win).
- No esconda información. Sea transparente y honesto.
- Aprenda de la opinión experta de los inversores.
- Mantenga la confidencialidad entre distintos inversores y no de exclusividad sin garantías concretas de avance.
- Siempre apoyarse en profesionales con experiencia en proyectos y deals de carácter entrepreneur, especialmente abogados, contadores y asesores financieros
- Tenga como premisa que las negociaciones con los inversores solo terminan cuando "la plata está en la cuenta del Banco".
- Involucre a todo el Management clave, sea fundacional o no, en el desarrollo del

B.P.

- Busque asesoramiento multidisciplinario para construir el B.P ya que de él depende su éxito.

Asimismo, podemos enumerar algunas sugerencias fundamentales para los quienes pretenden desarrollar negocios guiados por los fundamentos de la disciplina del Entrepreneurship:

- Desarrollar el mejor BP posible como tarea de laboratorio, pero sin olvidar que se debe pasar a la acción real (liderazgo, gestión y control).
- Acorde al grado de innovación del proyecto, evaluar la conveniencia de ser pionero o estar entre los primeros jugadores
- Elegir con conocimiento y experiencia el tipo de industria en la que se quiere participar y donde el perfil pueda ser generador de valor
- Seleccionar y comprometer al mejor Management Team posible
- Desarrollar la creatividad como ejercicio habitual para convertirse en un innovador permanente, en poco o en mucho, pero constante
- Focalizar en negocios grandes y con fuerte potencial de crecimiento (escalabilidad)
- Tener absoluta convicción en el proyecto y dedicarse full time (los intentos con dedicación part-time aumentan considerablemente las posibilidades de fracaso)
- Calcular los financieros con absoluta honestidad y profesionalismo
- Buscar el apoyo del inversor adecuado. Además de plata se busca asesoramiento, experiencia, networks y contactos (concepto de Smart money)
- Estar dispuesto a compartir el “equity” pero sabiendo y seleccionando con quien; es un mecanismo de ida y vuelta
- Ser resilientes: no “regalarse ni entregarse” en las negociaciones con tal de conseguir fondos (un entrepreneur siempre evalúa y elige, con criterio win-win)
- No paralizarse ante una crisis o la amenaza de la competencia
- Amar lo que se hace y estar orgulloso de ello, pero aclarando que la pasión por el proyecto, solo tienen lugar una vez demostrado el criterio de oportunidad del BP
- Estudiar como generar barreras de entrada lo antes posible
- Estar alertas a toda la posible competencia (máxime si puede venir de firmas poderosas, extranjeras o grupos económicos)
- Prestar atención activa a la opinión y los mensajes cifrados del cliente.
- Mantener siempre una actitud reflexiva y flexible, con un buen tablero de control sobre el negocio para realizar correcciones de timón (control objetivo)

Cada uno de estos puntos son claves en el desarrollo de un nuevo negocio y el planificarlos es lo que lo diferencia de un aventurero irracional. El entrepreneur estudia y mide los riesgos para luego poder actuar con pleno conocimiento de ellos y sin improvisar, que es una de las grandes diferencias con el comportamiento del emprendedor.

No hay duda que, un verdadero perfil entrepreneur aprovecha las habilidades naturales y las perfecciona, pero además se prepara, estudia, planifica y se entrena para lograr una dinámica de activa espera, observando y ensayando para cuando detecte y demuestre la existencia de una oportunidad, poder diseñar y completar su

BP y así, lanzar su proyecto para poder capitalizarlo antes y/o mejor que otro competidor.

Por supuesto, que para lograrlo tendrá que enfrentarse y demostrar su capacidad de liderazgo y gestión para conducir y monitorear críticamente la evolución de la empresa de manera de ir adaptándose a los ajustes que la realidad del mercado le impone, pero sin perder el norte que implica la Visión planteada y compartida.

En consecuencia, la estrategia planificada se convierte en el mejor camino para lograr cumplir la visión, y el haber diseñado el mejor BP posible permite tener un mapa preciso que señala el “mejor camino” para alcanzar el éxito de la visión planteada. –

Bibliografía

- Bygrave, William D. (editor), “The Portable MBA in Entrepreneurship”, 4th. Ed. New York: J. Wiley & Sons, Inc., 2010.
- Goleman, Daniel. La inteligencia emocional. Ediciones B. 2019.
- Griffin, Ricky W., “Management, Managing Entrepreneurship”, 13 edition. HMC0, Boston, 2021.
- Hill, Charles W. L., Gareth Jones R., “Strategic Management, an integrated approach” (10th. edition), Houghton Mifflin. 2012.
- Kathleen R. Allen, “Launching New Ventures” (8th. edition), Boston: Houghton Mifflin, 2019.
- Pertierra Cánepa Francisco M. “Fideicomiso y Negocios”. Editorial Alfaomega, 2014.
- Pertierra Cánepa Francisco M. “Notas de clases de Entrepreneurship”, Cátedra de Entrepreneurship y BPD. UCEMA, 2004.
- Pertierra Cánepa Francisco M. “Manual de clases”, Cátedra de Entrepreneurship, UCEMA, 2014.
- Timmons, Jeffry A.- Spinelli, Stephen, “New Venture Creation” (revised 8th. Ed.), Irwin / McGraw-Hill (Boston MA.) 2008.