

Fecha de recepción: septiembre 2019

Fecha de aceptación: noviembre 2019

Versión final: febrero 2020

# Flexibilidad y creatividad emprendedora en pos de la creación de negocios de impacto

Ariel Marcelo Katz <sup>(1)</sup>

---

**Resumen:** La actividad emprendedora puede tener una especial importancia en lo que respecta a la atención de problemáticas sociales y medioambientales, más allá de la generación de beneficios económicos para quienes decidan realizarla. Gracias a la flexibilidad y creatividad que generalmente caracteriza a los emprendedores, los proyectos empresariales por ellos generados pueden conseguir altos niveles de adaptación a necesidades de impacto en periodos de tiempo relativamente cortos. La capacidad y velocidad de actuar por el impacto está mayormente restringida para las grandes empresas, por causas de diferente índole. Ello no significa que sea un objetivo imposible de conseguir, sino que tal vez insuma más tiempo y deba ser llevado a cabo con menor libertad de acción que muchos modelos de negocio emprendedor. La educación superior tiene el potencial de formar, motivar y acompañar a los emprendedores que quieran atravesar el camino hacia la consecución del impacto, brindándoles las herramientas y el apoyo necesarios para intentar crear soluciones disruptivas a problemas comunes.

**Palabras clave:** Emprendedurismo - Impacto - Flexibilidad - Educación - Medioambiente.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 299]

---

<sup>(1)</sup> Lic. En Administración de Empresas. MBA. Graduate Certificate in Logistics & Supply Chain Management. Docente del Área de Negocios de Grado y Posgrado en Universidad de Palermo. Docente de Grado en Universidad del CEMA.

Trabajar por un mundo mejor mientras se generan beneficios económicos es un tema del que crecientemente se habla en el mundo empresario. Cada vez más personas y organizaciones trabajan para plantear un nuevo paradigma ético y de negocios. El mismo se refiere a buscar que las empresas, a la vez que realizan sus actividades económicas, puedan crear mejores condiciones para las sociedades en donde están insertas y para el ambiente que las circundan, con un peso similar en el planteamiento estratégico de esos objetivos. La persecución de esos beneficios económicos, sociales y medioambientales, es lo que comúnmente se denomina impacto.

Los emprendedores son muchas veces capaces de diseñar y ejecutar con relativa rapidez una oferta comercial con alto nivel de adaptación a necesidades relacionadas la problemática medioambiental y social, buscando generar un impacto positivo en las mismas, y con niveles de rentabilidad económica. La flexibilidad que los caracteriza al momento de pensar y diseñar negocios puede brindar posibilidades de adaptación y tiempos de respuesta frente los cambios en el mercado y en las necesidades de impacto potencialmente más cortos que las empresas de gran envergadura.

El pensamiento muchas veces disruptivo de la acción de los emprendedores puede ayudar a que las nuevas iniciativas comerciales sean capaces de contribuir a lograr un impacto de formas que hasta ese momento hayan sido desconocidas. Ese potencial de disrupción, utilizado para la creación de empresas con impacto desde el momento mismo de su concepción, puede tener la virtud de generar resultados prometedores. En lo que respecta a disrupción, Matthews y Brueggemann (2015) apuntan que una innovación disruptiva transforma una innovación que históricamente fue complicada o muy onerosa en una mucho más simple y accesible a mercados más amplios (p. 95). Es el tipo de propuestas que frecuentemente son visibles en modelos de negocio emprendedores. Suelen sin embargo requerir la construcción de equipos profesionales multidisciplinarios, capaces de complementarse para diseñar y poner en práctica ideas orientadas a solucionar problemas complejos y muchas veces de larga raigambre.

Al idear y diseñar sus proyectos de negocio con foco en la atención de problemáticas ambientales y/o sociales (más allá de la rentabilidad), esos emprendimientos podrían tener mayor potencial de ajuste a las necesidades que las acciones de Responsabilidad Social Corporativa de empresas originalmente creadas con un foco primordial en el impacto económico. Esas últimas, usualmente poseen una importante cantidad de restricciones que impiden grandes niveles de ajuste, derivadas de haber sido concebidas pensando principalmente en la rentabilidad y su consiguiente impacto económico.

Tradicionalmente se ha considerado que el obtener beneficios económicos y contribuir a causas sociales o medioambientales pudieran objetivos casi contradictorios. El reciente advenimiento del movimiento orientado hacia el impacto viene a hacer el intento de desterrar esa falsa dicotomía, presente en muchas empresas (sobre todo las más tradicionales) y todavía en parte en la educación en temas relacionados con el mundo de los negocios. Cohen (2018) afirma que el impacto no perjudica los beneficios económicos de una empresa, sino que ayuda a conseguirlos y que no es necesario distinguir entre beneficios financieros y sociales. Todavía más; plantea que el impacto es una palanca clave para el éxito en los negocios (p. 27).

Es necesario hacer una distinción entre las acciones de la denominada Responsabilidad Social Corporativa y los negocios concebidos para generar impacto. La primera mencionada, está compuesta en gran medida por empresas que tradicionalmente persiguen un objetivo de rédito económico (la mayoría de las empresas que actualmente están en el mercado trabajan con esa premisa) y consideran que no deben solamente llevarse beneficios de sus comunidades, sino que plantean que también es necesario realizar una suerte de devolución a las mismas. Tal como señalan Ruiz Otero et al (2013):

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha desarrollado como parte de un sentimiento que nace en el seno de la sociedad. Las sociedades, especialmente las desarrolladas, consideran que la empresa debe devolver a la propia sociedad parte de los beneficios que logran con sus actividades. La apuesta por volcar parte de la actividad de las empresas en tareas de Responsabilidad Social sirve para conseguir una importante ventaja frente a los competidores, puesto que actualmente el trabajo en RSC es un elemento que aporta diferencias competitivas potenciando y reforzando la imagen corporativa (p. 260).

También es posible plantear que las grandes empresas tienen pueden tener el potencial de transformarse en compañías de impacto. Es un objetivo potencialmente alcanzable pero, sin embargo, seguramente requerirá grandes cambios por parte de sus accionistas, gerentes, personal y hasta tal vez de sus clientes, de manera de asegurar una reorientación significativa de las actividades y de la oferta de productos de las compañías. El proceso es un camino muy gradual en el que se necesitarían tiempos de adaptación prolongados, ya que supone cambios relevantes en temas muy relevantes, tales como la cultura empresarial y el comportamiento del consumidor. Sin embargo, podría tener el potencial de conseguir altos niveles de impacto, proporcionales a los grandes volúmenes de operación de las grandes empresas, mucho mayores que los alcanzables por las iniciativas emprendedoras. Es mediante la aplicación de creatividad y de innovación como los emprendedores son capaces de responder a las necesidades de impacto del mercado y de la sociedad, a través de un enfoque adaptado y flexible. Scarborough y Cornwall (2016) definen a la creatividad como la habilidad de desarrollar nuevas ideas y nuevas formas de observar problemas y oportunidades. Se refieren además a la innovación como la habilidad de aplicar soluciones creativas a aquellos problemas y oportunidades, de manera de mejorar la vida de las personas (p. 97). Creatividad e innovación son dos conceptos comúnmente observados en iniciativas comerciales emprendedoras, las cuales son lanzadas al mercado para competir con propuestas muchas veces disruptivas. A ese respecto, los autores antes mencionados señalan que a pesar que las grandes empresas desarrollan nuevas ideas, la creatividad e innovación son características diferenciales de los pequeños negocios y de los emprendedores. Apuntan además que el pensamiento creativo es una habilidad de negocios fundamental en el mercado, constituyendo muchas veces el corazón y la principal competencia distintiva de esas pequeñas empresas respecto a sus rivales de mayor envergadura (p. 98). Se explicita entonces un universo de potenciales ventajas competitivas para los emprendedores, Queda explicitado entonces que pensar y concebir empresas con impacto social y/o ambiental tiene diferente potencial y capacidad de ajuste a las necesidades que la implementación de acciones puntuales de RSC.

Concebir empresas de impacto requiere un cambio en la forma de pensar y de crear modelos de negocio, por parte de empresarios y emprendedores. A tal fin, es bastante lo que podría aportar la educación profesional en términos de pensamiento estratégico de negocios y de diseño de soluciones que satisfagan diferentes necesidades de impacto, mediante el desarrollo de productos y servicios altamente adaptados. Sheffi y Blanco (2019) afirman que “El diseño e ingeniería que consideran el medio ambiente pueden reducir los impactos del abastecimiento, manufactura, uso y descarte del producto” (p. 215), poniendo en

evidencia que debe comenzar a considerarse el impacto desde el momento mismo del diseño de la propuesta comercial, ya que de esa manera se puede repercutir en el ciclo de vida completo de un producto y conseguir mejores resultados a través de los diferentes niveles de la cadena de valor.

El ecosistema emprendedor de Argentina actualmente brinda una interesante cantidad y variedad de herramientas de apoyo para quienes estén orientados a producir impacto a través de sus iniciativas de negocios. Desde la posibilidad de conseguir capacitación, mentoría y aceleración, pasando por convocatorias y concursos que brindan reconocimiento público, hasta financiamiento a tasas preferenciales. Tales recursos no siempre están disponibles para proyectos que persiguen exclusivamente un propósito de beneficio económico. La atención de muchos fondos de inversión internacionales se encuentra en los emprendimientos con impacto, habiendo especial interés en las iniciativas provenientes de la región. El rol de las instituciones educativas, y sobre todo el de las universidades es clave en lo que refiere a motivar a emprendedores que se forman en sus ámbitos a conocer y comprender la importancia de diseñar iniciativas comerciales de impacto, y todo lo que ello conlleva en términos de la creación e implementación de un modelo de negocio bajo esa premisa. Se podrá entonces potenciar los conocimientos especializados que en esas casas de altos estudios se generen, ya que la comunidad, el ambiente y el mercado son a la vez objetivos de aplicación y destinatarios que pueden proveer información, aprendizaje y necesidades valiosas que puedan realimentar un circuito virtuoso de retroalimentación en pos del impacto. Tal enfoque es todavía nuevo en el sistema educativo superior de Argentina, en donde las primeras propuestas educativas relacionadas con inversión de impacto tímidamente comienzan a ser preparados. Más allá de los programas formales, el rol de los mentores de emprendedores es clave en la motivación de objetivos empresariales más allá de los económicos, como componentes importantes en los modelos de negocio que se generen. De esa forma, se explicita también el potencial de competir en el mercado con un componente de diferenciación que por lo general es muy bienvenido por los diferentes grupos de interés involucrados. Se plantea entonces la necesidad de una correcta formación y actualización de los mentores en la temática y metodologías relacionadas con la generación de iniciativas de impacto.

Trabajar por el desarrollo de nuevas iniciativas emprendedoras que busquen generar impacto es también un objetivo perseguido por otros grupos de interés, tales como gobiernos y agencias estatales, así como por organizaciones no gubernamentales. Todos ellos están crecientemente explorando este nuevo horizonte en el cual es posible propender de manera simultánea a un mejor entorno y una mejor sociedad. La necesidad es imperante y la emergencia de situaciones en la región seguramente siga resaltando la necesidad de trabajar en pos del impacto.

## Referencias bibliográficas

Cohen, R. (2018). *On Impact: A Guide To The Impact Revolution*. London, UK: Sir Ronald Cohen Publications.

- Matthews, C. y Brueggemann, R. (2015). *Innovation and entrepreneurship: A competency framework* (First Edition). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Ruiz Otero, E.; Gago García, M.; García Leal, C.; López Barra, S. y Rubio Bergón, B. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Aravaca, Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España.
- Scarborough, N. M., y Cornwall, J. R. (2016). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (8. Ed., Global Ed). Boston: Pearson.
- Sheffi, Y. y Blanco, E. (2019). *Equilibrio Verde, cuando incorporar la sostenibilidad en los negocios (y cuándo no)* (1ra. Ed revisada). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

---

**Abstract:** Entrepreneurial activity can have a special importance regarding the attention of social and environmental problems, beyond the generation of economic benefits for those who decide to carry it out. Thanks to the flexibility and creativity that normally characterizes entrepreneurs, the business initiatives generated by them can achieve high levels of adaptation to impact needs in relatively short periods of time. The capacity and speed of action for the impact is mostly restricted for large companies, for different reasons. This doesn't mean that it is an impossible achievement, but that it may take longer and should be carried out with a higher level of constraints than many entrepreneurial business models. College education has the potential to educate, motivate and mentor entrepreneurs who are willing to work for impact achievement, providing the needed tools and support for them to create disruptive solutions to common problems.

**Keywords:** Entrepreneurship - Impact - Flexibility - Education - Environment.

**Resumo:** A atividade empreendedora pode ter especial importância no atendimento de problemas sociais e ambientais, além da geração de benefícios econômicos para quem decide realizá-la. Graças à flexibilidade e criatividade que geralmente caracterizam os empreendedores, os projetos de negócios gerados por eles podem alcançar altos níveis de adaptação às necessidades de impacto em períodos relativamente curtos. A capacidade e a velocidade de ação para o impacto são restritas principalmente para grandes empresas, por razões de diferentes tipos. Isso não significa que é um objetivo impossível de alcançar, mas que pode levar mais tempo e deve ser realizado com menos liberdade de ação do que muitos modelos de negócios empresariais. O ensino superior tem o potencial de treinar, motivar e acompanhar os empreendedores que desejam atravessar o caminho para alcançar o impacto, fornecendo as ferramentas e o apoio necessários para tentar criar soluções disruptivas para problemas comuns.

**Palavras chave:** Empreendedorismo - Impacto - Flexibilidade - Educação - Meio Ambiente.

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por el autor de cada artículo]

---