

Capital Social en los Nuevos Emprendimientos

El capital social es considerado como un motor propulsor en la creación y crecimiento de nuevos negocios. Su fuerza pareciera estar oculta, dado que reside en las relaciones entre las personas y, por ende, es un capital abstracto. Sin embargo, su influencia es innegable. Para muchos emprendedores este capital ha llegado a ser más poderoso que el físico y que el financiero.

Orígenes del capital social

La utilización del término capital social, en economía, surge de un intento por repositionar la función de lo social en las relaciones económicas.

En economía ha predominado la idea de que el hombre actúa de manera racional, independientemente de sus pares y con el fin de satisfacer sus intereses individuales. Por el contrario, la mayor parte de los sociólogos ha interpretado al hombre inmerso en un contexto social y ha considerado que sus acciones están regidas, y a veces determinadas, por normas, reglas y valores provenientes de dicho contexto.

Ambas teorías se presentaron como antagónicas y, en el campo de la economía triunfó la explicación racional. Hubo algunos intentos por parte de grandes sociólogos¹ por defender la influencia de la sociedad en el funcionamiento de la economía, criticando el concepto de hombre “subsociado” utilizado en la mayoría de los análisis de los economistas. Argumentando, incluso, que en este ámbito existe una falencia en reconocer la importancia de las relaciones personales concretas y de las redes de relaciones en generar confianza, establecer expectativas y crear normas.

Tratando de confluir ambas líneas de pensamiento, se fue acuñando el concepto de capital social, que sostiene que las relaciones sociales juegan un papel fundamental en la economía, y por lo tanto, son un capital tan relevante como el físico, el humano y

¹ James Coleman y Mark Granovetter son dos de los principales expositores.

Cfr. Coleman, J. S. (1988). “Social capital in the creation of human capital”. *American Journal of Sociology*. 94: S95-S12.

Cfr. Granovetter, M. (1973). “The strength of weak ties”. *American Journal of Sociology*. 78: 1360-1380.

Nota Técnica de la División de Investigación del IAE, Pilar, Buenos Aires, Argentina – Preparada por la profesora Natalia Weisz con la colaboración de la asistente de Investigación María Emilia Bianco, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada, con fecha febrero de 2007.

Impreso en ACES (IAE /Universidad Austral) Mariano Acosta s/n – Pilar (Derqui), Pcia. de Bs. As. en el mes de febrero de 2007.

Prohibida la reproducción total o parcial sin previa autorización escrita.

el financiero. Se dice que es capital porque es productivo y permite alcanzar ciertos fines que, sin su presencia, no serían posibles. A diferencia de otras formas de capital, el social reside en la estructura de relaciones entre los actores.

Con este concepto, lo social vuelve a aparecer en el “ring” como un recurso clave que influye en el desarrollo económico en todos sus niveles. En particular, en los nuevos emprendimientos, el capital social juega un papel de suma importancia. Es vital para el éxito de un emprendimiento que los emprendedores entiendan el significado del capital social, estén al tanto de sus beneficios y de las herramientas con las que cuentan para su aprovechamiento y creación.

¿Qué es el Capital Social?

Expresado en términos simples, la teoría de capital social propone que cuando una persona o grupo de personas reciben mayores beneficios por su nivel de esfuerzo es porque de alguna manera están mejor conectadas socialmente². Pero ¿qué significa esto? Para responder a esta pregunta es necesario referirnos al capital social desde su definición estructural.

La definición estructural de capital social se deriva fundamentalmente de los trabajos de Bourdieu³ y Coleman⁴. Ambos lo definen como un conjunto de recursos disponibles para el individuo derivados de su participación en redes sociales. Más concretamente, para Bourdieu, capital social es el «agregado de los recursos reales o potenciales que están unidos a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo». Para Coleman, el capital social se caracteriza por dos rasgos fundamentales: consiste en algún aspecto de la estructura social y facilita ciertas acciones de individuos que están situados dentro de esa estructura. Estos recursos derivados de la participación en redes sociales pueden consistir en la adquisición de información, en la existencia de obligaciones de reciprocidad derivadas, en sistemas de confianza mutua, o en el aprovechamiento de normas sociales cooperativas, entre otros.

Asimismo, en la literatura de capital social aparecen distintos mecanismos que dan origen a sus beneficios. Dado que el capital social reside en la estructura de relaciones entre los actores, su origen no se da, simplemente, por las relaciones que uno tiene con otros actores, sino también en cómo aquellos actores con los que uno se relaciona están, a su vez, relacionados entre sí. Las distintas ramas en sociología coinciden ampliamente en este punto; sin embargo, existen algunos desacuerdos respecto de qué tipo de estructura general de relaciones es más beneficiosa para los actores.

Principalmente, existen dos grandes teorías con respecto a qué tipo de estructura de relaciones genera capital social. La primera sostiene que una estructura

² Burt, R. S. (1992). “Structural Holes: The social structure of competition”. Cambridge, MA, Harvard University Press.

³ Bourdieu, P. (1985). “The Forms of Capital”. In Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, Ed. J. G. Richardson, pp. 241-258. New York: Greenwood.

⁴ Coleman, J. S. (1990). “Foundations of Social Theory”. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

social densa (es decir, donde los actores están entre sí altamente conectados) genera capital social. La segunda, en cambio, sostiene que las estructuras sociales con baja densidad (donde los actores están poco conectados entre sí) generan capital social. Aunque ambas teorías parecen opuestas; en realidad estudios más recientes prueban que son complementarias, dado que cada una basa su análisis en distintos tipos de beneficios que otorgan las estructuras de relaciones. La primera se concentra en los beneficios provenientes de la confianza, la cohesión y el surgimiento de normas sociales, mientras que la segunda se focaliza en los beneficios provenientes del acceso a información, control de la misma y de la detección de oportunidades.

Tratando de simplificar estos distintos conceptos, ejemplificaremos cada una de estas teorías para comprenderlas mejor y así poder aplicarlas posteriormente a los nuevos emprendimientos.

El poder de las estructuras sociales densas

El análisis hecho por James Coleman⁵ referido al mercado de los diamantes sirve justamente para ejemplificar el beneficio del capital social originado en estructuras sociales densas. Este mercado, según describe Coleman, exhibe ciertas propiedades que para alguien externo resultan claramente notables. En el proceso de negociación de una venta, un comerciante le entrega al otro los diamantes para que este último los examine en privado y en el horario de su conveniencia. Esto se efectúa sin ningún tipo de seguro formal que garantice al dueño de las piedras que el comprador no las reemplazará por otras de menor valor o por una réplica en pasta. Los diamantes pueden llegar a valer miles o cientos de miles de dólares, por lo cual el intercambio gratuito de piedras para su inspección resulta muy importante para el funcionamiento de este mercado. En ausencia de capital social, el mercado actuaría con grandes costos y sería mucho menos eficiente.

El sistema de inspección en el mercado de diamantes muestra ciertos atributos de la estructura social en la que se manejan estos comerciantes. Estas comunidades tienden a ser muy densas, tanto respecto de la frecuencia de interacciones como de su etnicidad y lazos familiares. El mercado mayorista de diamantes en Nueva York, por ejemplo, en su mayoría está compuesto por personas de origen judío, con una alta tasa de lazos matrimoniales, que viven en la misma comunidad en Brooklyn y que van a las mismas sinagogas. Es, esencialmente, una comunidad con altísima densidad en sus relaciones.

Observando este mercado, podemos ver que una red de relaciones tan intensa, a través de lazos familiares, comunitarios y de afiliación religiosa, actúa como seguro facilitando las transacciones. Si algún miembro de esta comunidad cometiera el error de robar o reemplazar un diamante que estuviera temporariamente en su posesión para inspección, se sabría rápidamente en toda la comunidad y perdería no solamente la posibilidad de seguir haciendo negocios en este mercado, sino también sus contactos familiares, religiosos y comunitarios.

⁵ Coleman, J. S. (1990). Op.Cit.

El poder de las estructuras no densas... (La fortaleza de los lazos débiles)

El sociólogo Mark Granovetter⁶ examinó justamente cuál era el poder de las relaciones lejanas en un famoso estudio realizado a principios de los años setenta acerca de cómo la gente consigue trabajo. Granovetter entrevistó a cientos de profesionales y trabajadores técnicos en los suburbios de Boston y les preguntó en detalle sobre su historia laboral. Descubrió que casi el 65 % encontró su trabajo a través de conexiones personales, que aproximadamente el 20 % utilizó medios formales, como avisos en los diarios o *headhunters*, y que el resto envió su currículum directamente a la empresa. Esto quizás no sea tan sorprendente, pues es bastante obvio que la mejor manera de conseguir un buen trabajo es a través de conocidos. Lo interesante fue que Granovetter demostró que aquellas relaciones personales que se habían utilizado no eran amigos cercanos, sino “*weak ties*”⁷ como las llamó el académico. De aquellos que usaron sus relaciones para conseguir trabajo, solo el 17% veía a la persona con frecuencia; el 56% la veía tan sólo ocasionalmente; y el 28% sólo en raras ocasiones. Es decir, la gente no conseguía trabajo a través de sus amigos o de su núcleo cercano, sino a través de su grupo de conocidos más distantes.

Sobre la base de este estudio, Granovetter desarrolló la teoría de que cuando se trata de encontrar trabajo, o de ganar una nueva información, o de encontrar ideas, las relaciones más distantes tienden a ser más valiosas que las relaciones cercanas. Nuestros amigos, en definitiva, comparten el mismo mundo que nosotros. Tienden a trabajar con nosotros, viven cerca, van a las mismas fiestas y conocen a las mismas personas que nosotros. ¿Cuánto podrán saber que nosotros no lleguemos a enterarnos también en un corto plazo? Es mucho más probable, en cambio, que los conocidos más lejanos sepan cosas que nosotros no sepamos. Para capturar esta aparente paradoja, Granovetter acuñó la expresión “*the strenght of weak ties*” (la fortaleza de las relaciones débiles). Para indicar que en ciertos ámbitos de la vida es crítico contar con contactos que no son cercanos, y que mientras más contactos de esta índole tengamos más fuerte será nuestra posición.

Granovetter también investigó sobre las distancias en la cadena, es decir, por cuántas personas tuvo que pasar la información hasta que llegó a la persona que consiguió el trabajo. Una cadena sin eslabones significaba que la persona se enteró del trabajo a través de la persona que lo ofrecía. Una cadena de un eslabón significaba que la persona se enteró por otra persona contactada directamente con el empleador. Los resultados demostraron que aquellos que consiguieron su trabajo a través de una cadena sin eslabones eran los más satisfechos, ganaban más y habían conseguido el trabajo en mucho menos tiempo. Aquellos que lo consiguieron a través de una cadena de un eslabón estaban segundos en la lista de satisfacción, sueldo y tiempo transcurrido entre trabajos. Aquellos que lo hicieron a través de una cadena de dos eslabones figuraban terceros en la lista con respecto a los tres parámetros mencionados. Así sucesivamente.

Estos descubrimientos parecen reforzar el dicho de que “no importa tanto qué es lo que uno conoce, sino a quién conoce.” Sin embargo, estas conclusiones llevan a

⁶ Granovetter, M. (1973). Op. Cit.

⁷ *Weak ties* se puede traducir como relaciones débiles o lejanas.

pensamientos bastante más radicales que este. Ya no importa tanto a quién conocemos sobre la base de su poderío económico, sino quién conoce a esa persona. A su vez, también lo que importa no es a *quién* conocemos, sino a *quiénes* conocemos, dado que los resultados de Granovetter pasan a indicar que la cantidad de relaciones es crucial. Es decir, no importa tanto cuán estrecha sea la relación con una persona sino, paradójicamente, con cuántas personas uno está contactado con las cuales no seamos particularmente cercanos y, por ende, que no estén ellas relacionadas con las personas que nosotros habitualmente nos relacionamos.

Estos dos ejemplos nos demuestran que vivimos inmersos en un mundo de conexiones de características complejas, con diversas estructuras, y que cada una de ellas nos brinda diferentes beneficios. Para seguir analizando estos aspectos, es interesante avanzar sobre el tema de cuán conectados estamos unos de otros. Para analizar este punto nos referiremos a uno de los primeros estudios que se realizaron con el fin de comprender las características de las redes sociales.

¿Cuán conectados estamos?

A fines de los años sesenta, un sociólogo de la Universidad de Harvard llamado Stanley Milgram⁸ realizó un experimento para encontrar una respuesta científica al tema de “¿qué pequeño es el mundo!”. Su ambición era llegar a responder estas preguntas: “¿Cómo estamos conectadas las personas? ¿Pertencen las personas a mundos diferentes, aunque actúen simultáneamente, cuando están geográficamente muy distantes? ¿O será que estamos todos de alguna manera interconectados a través de una gran red de relaciones?” Para responderlas, confeccionó un experimento basado en una cadena de cartas. Seleccionó al azar a 160 personas que vivían en el estado de Nebraska, y le envió a cada una un paquete. El paquete contenía el nombre y la dirección de un corredor de bolsa en Nueva York⁹, junto con un instructivo que decía que escribieran su nombre en una lista en el paquete y que lo enviaran a un amigo o conocido que ellos consideraran que haría que el paquete se acercara más al destinatario final. La idea era que, cuando el paquete finalmente llegara a la casa del corredor de bolsa, Milgram iba a poder establecer (mirando la lista de nombres en los distintos paquetes) cuán conectado está alguien seleccionado al azar en un determinado punto del país, de otro también seleccionado al azar a miles de kilómetros de distancia¹⁰.

⁸ Milgram, S. (1967). “The small world problem” *Psychology today*. 22: 61-67.

Travers, J. and S. Milgram (1969). “An experimental study of the small world problem”. *Sociometry*, Vol. 32 (4): 425-443.

⁹ También incluía ocupación, universidad donde estudió y año de graduación, año de servicio militar y apellido y lugar de nacimiento de su esposa.

¹⁰ El estudio de Milgram también utilizó dos subgrupos más para contestar su tesis y hacer comparaciones pertinentes. Utilizó otro grupo de Nebraska con personas que pertenecían, al igual que el destinatario, a la industria financiera; y un segundo subgrupo seleccionado al azar en la ciudad de Boston. La estimación de los investigadores era que el subgrupo al azar de Nebraska tendría cadenas de contactos más largas que la del grupo al azar de Boston dado que, en el primer caso, la carta debería recorrer 1300 millas en el primer caso frente a 25 millas en el segundo. La estimación fue confirmada, la longitud de la cadena de Nebraska fue de 5,7 mientras que la de Boston, de 4,4. También estimaron que la cadena del subgrupo al azar de Nebraska sería más larga que la del subgrupo de la industria financiera de Nebraska dado que este último podría acceder más fácilmente a contactos de la industria en NY. A pesar de que el resultado fue de 5,7 frente a 5,4 la diferencia no es estadísticamente significativa.

Muchos científicos, al tanto del experimento de Milgram, basándose en cálculos nada disparatados, estimaron que el paquete llegaría al destinatario final luego de haber pasado por aproximadamente 100 personas. Sin embargo, Milgram advirtió que la mayoría de los paquetes llegaron al destinatario final en tan sólo cinco o seis pasos. De este estudio se acuñó la expresión “six degrees of separation” para indicar que las personas están separadas por tan sólo “seis grados de distancia”.

La explicación a este fenómeno es que, en los seis grados de distancia, no todos los grados son iguales. Cuando Milgram analizó su experimento, descubrió que la mayoría de las cadenas de personas tenían el mismo patrón asimétrico. Veinticuatro paquetes llegaron al corredor de bolsa a su casa. De estos, dieciséis fueron entregados por la misma persona, un vendedor de ropa, a quien Milgram llama Mr. Jacobs. El resto de los paquetes (aprox. 140) le llegaron a su oficina, y, en su mayoría, fueron entregados tan sólo por dos personas: Mr. Brown y Mr. Jones. En total, más de la mitad de los paquetes fueron entregados por tan sólo tres personas: Mr. Jacobs, Mr. Brown, y Mr. Jones.

Pensemos en esto, 160 personas, seleccionadas al azar en un pueblo del centro de Estados Unidos, enviaron paquetes en forma independiente. Algunos fueron a través de amigos, otros a través de familiares, otros por medio de viejos compañeros de trabajo. Pero al final, cuando todas estas cadenas totalmente idiosincrásicas fueron completadas, más de la mitad de los paquetes pasaron por las manos de Jacobs, Brown, y Jones. Es decir, seis grados no significa que todos estamos conectados a través de 6 personas a cualquier otra, sino que un pequeño número de personas está conectado a cualquier otro en tan sólo pocos pasos, y el resto de nosotros estamos conectados al resto del mundo a través de ellos.

Con estos conceptos analizados, ya estamos en condiciones de avanzar sobre la importancia que tiene el capital social durante el proceso emprendedor. De los ejemplos anteriores se puede inferir que los tipos de relaciones que tiene una persona pueden clasificarse de acuerdo con su estrechez en dos grandes grupos: relaciones fuertes y relaciones débiles. La *network* de una persona dependerá, en parte, del *mix* de relaciones fuertes y débiles que tenga. Los requerimientos de este *mix* van variando a lo largo del proceso emprendedor.

El capital social durante el proceso emprendedor

El proceso emprendedor incluye todas las funciones, actividades y acciones asociadas con la percepción de la oportunidad y la creación de organizaciones para perseguirlas.¹¹

El capital social juega un papel fundamental en todas las etapas del proceso emprendedor, y, sin su presencia el emprendimiento corre el riesgo de no llegar a desarrollarse más allá de la percepción de la oportunidad. El capital social facilita el acceso a los recursos tangibles como el capital físico y financiero, a la vez que permite el acceso a recursos intangibles como información crítica para el desarrollo del negocio,

¹¹ Bygrave, William D. y Hofer, Charles W. (1991). “Theorizing about entrepreneurship”. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 10422587, Vol. 16, Issue 2.

legitimidad, respaldo y apoyo afectivo. Por esto, los emprendedores nacientes extraen mucho valor de sus redes sociales y construyen nuevas redes durante el proceso emprendedor.

Al igual que un recién nacido, los emprendedores tienen muchas necesidades y pocos recursos propios para satisfacerlas. Los emprendedores necesitan de manera vital basarse en su capital social porque no pueden afrontar por ellos mismos todos los costos de los recursos necesarios para alcanzar su independencia. Como el ser humano se basa en su núcleo social íntimo -la familia- para alimentarse y comenzar a caminar, los emprendedores nacientes suelen sostenerse de sus contactos cercanos para dar sus primeros pasos. Sólo sus contactos más directos los conocen y confían en ellos. Los apoyan afectivamente, les proveen recursos tangibles e intangibles y les tienden puentes con otros contactos más lejanos que pueden proporcionarles el resto de los requerimientos.

A medida que el emprendimiento avanza, los emprendedores necesitan recurrir a otro tipo de contactos que puedan proveerle recursos e información que ya no encuentran en su red cercana.

Lo cierto es que durante el proceso emprendedor, las personas necesitan de ambos tipos de estructuras sociales para poder sobrellevar todas las dificultades, vicisitudes, e incertidumbres que conlleva la creación de una nueva organización. Por un lado los emprendedores necesitan de una red social densa que no sólo les dé apoyo emocional, sino que también brinde referencias sobre aquellas personas en las que pueden confiar tanto para madurar su idea, para conseguir socios, y que a su vez confíen en ellos para invertir en su emprendimiento. Por otro lado necesitan acceso a información diversa y recursos a los cuales no pueden acceder fácilmente a través de su red más cercana. Por lo tanto, una múltiple diversidad de contactos es importante, independientemente de la estrechez de la relación.

La importancia de la densidad

Las relaciones más durables y confiables de la *network* de una persona son las categorizadas como “fuertes.” Las personas se apoyan en sus relaciones fuertes para pedir consejo, ayuda en momentos clave, o para hablar de temas íntimos en su vida. Estas relaciones son a largo plazo, bidireccionales y basadas en la confianza. Estas relaciones demandan tiempo; consecuentemente, una persona tiene, en promedio, solamente de 5 a 20 vínculos fuertes.

Las relaciones sociales fuertes son importantes para los emprendedores, dado que se basan en la confianza y, por lo tanto, se evita el oportunismo y la incertidumbre propios de las relaciones de mercado. En particular, se puede decir que las relaciones estrechas proveen tres beneficios a los emprendedores: *confianza*, *previsibilidad* y *voz*. *Confianza*, porque los emprendedores saben que pueden confiar en estas relaciones en sus momentos críticos e importantes; *previsibilidad*, porque puede anticipar cómo reaccionará la otra persona en caso de cambios en las situaciones; y *voz*, dado que en caso de disconformidad en algún aspecto de la relación se hablará y negociará en forma acorde (pensando en el largo plazo) en vez de desvincularse de la relación en forma silenciosa.

La importancia de la diversidad

La diversidad en las redes sociales son cruciales para los emprendedores, y especialmente para los emprendedores nacientes, dado que la diversidad aumenta el acceso a círculos más amplios de información acerca de potenciales mercados, innovaciones, fuentes de capital, potenciales inversores, etc. Por diversidad se entiende tener lazos con personas que difieran tanto en sus ubicaciones sociales como en sus características demográficas más salientes: sexo, edad, ocupación e industria, entre otros.

La diversidad de estas relaciones dependerá de la diversidad de ámbitos por los que se mueva el emprendedor. A su vez, estas relaciones pueden servir de “puentes” hacia ámbitos donde el emprendedor actualmente no tenga relaciones directas. Asimismo, la diversidad de su red social dependerá de la cantidad de “agujeros estructurales”¹² que existan en la *network* del emprendedor. Un agujero estructural existe cuando las personas con las cuales el emprendedor tiene relación no están conectadas entre sí. Es decir, los agujeros estructurales serían los huecos -o ausencia de lazos entre ciertos actores o grupos- que existen dentro de las redes sociales.

La importancia de los agujeros estructurales se deriva del descubrimiento genérico en sociología sobre cómo circula la información en las redes sociales. Los diversos estudios muestran que la información circula en mayor medida *dentro* de los grupos que *entre* los grupos. Es decir, dentro de un grupo, las personas tienden a recibir el mismo tipo de información. Las razones son muy simples y podrían resumirse principalmente en dos puntos. Por un lado, las personas tienden a relacionarse con aquellos con quienes comparten intereses o valores similares; por el otro, tienden a ser amigables con el núcleo íntimo de sus relaciones más cercanas.

En la medida en que las relaciones de un mismo grupo se acumulan, el valor marginal respecto de la información de lo que esa relación puede proveer disminuye. Por esto, algunos sociólogos sostienen que los emprendedores ganan poco en cuestión de información relevante para su emprendimiento si se contactan con personas con iguales ubicaciones sociales o similares características. Por ejemplo, Ronald Burt¹³ en su libro “Structural Holes” argumenta que la estrechez del vínculo es menos importante que la ubicación del vínculo dentro de la estructura social. Sin embargo, James Coleman¹⁴ en su libro *Capital Social*, hace más hincapié en la estrechez y densidad de las redes de relaciones.

Características y funcionalidad del capital social en cada etapa del emprendimiento

Las redes de contactos y el capital social no son algo estático. El emprendedor utiliza y crea redes que van transformándose y adquiriendo nuevas funcionalidades a medida que el emprendimiento atraviesa diferentes etapas.

Si bien no todos los emprendedores realizan las mismas acciones de manera

¹² Burt, R. (1992) “Structural Holes: The social structure of competition” Cambridge, MA, Harvard University Press.

¹³ Burt, R. (1992).Op. Cit.

¹⁴ Coleman, J. S. (1990). Op. Cit.

ordenada, nombraremos cinco etapas principales por las que evoluciona un emprendimiento:

- Generación de la idea
- Investigación y desarrollo de la idea
- Búsqueda de recursos
- Implementación y primeras operaciones
- Consolidación y crecimiento

Frente al dilema de qué tipo de red es la más conveniente –las de lazos estrechos y densos o las de contactos diversos – una serie de autores explican que cada tipo de relación juega un papel diferente a medida que el emprendimiento atraviesa las diferentes etapas. Ambos tipos de lazos juegan papeles vitales en diferentes momentos.

Generación de la idea

En muchos casos, las ideas de negocios surgen a través de las redes de contactos de los emprendedores. Si bien se han desarrollado muy pocos estudios acerca de cómo el emprendedor utiliza su red de contactos para generar ideas, la naturaleza de las responsabilidades de su trabajo anterior afecta los atributos de su actual red de contactos, el tipo de información que obtiene y el tipo de ideas que luego desarrolla¹⁵. A través de los contactos que desarrollan las personas en sus trabajos (con clientes, proveedores, etc.) los emprendedores aprenden de necesidades de mercado no satisfechas, de posibles cambios en la tecnología, de cambios en la industria o de variaciones en las regulaciones que permitan nuevas oportunidades en el futuro.

Algunos estudios demuestran que un porcentaje de las ideas de los emprendimientos fueron sugeridas a los emprendedores por un contacto cercano. Por ejemplo, en un vasto estudio del National Federation of Independent Business¹⁶ se observó que las fuentes de las ideas incluían el trabajo anterior (43%), el hobby o intereses personales (18%), la casualidad (10%) y la sugerencia de alguien (8%).

Se estima que las personas con más agujeros estructurales en su red de contactos no solo encuentran más oportunidades de negocios sino también oportunidades con mayor potencial.

Previamente al descubrimiento de la idea, también influye sobre la identidad del emprendedor. Los hijos de los emprendedores tienden a ser emprendedores. Mientras más emprendedores conozca una persona, mayor es la propensión a emprender¹⁷.

¹⁵ Cooper, A. (2002) “Networks, Alliances and Entrepreneurship” in “*Strategic Entrepreneurship*” edited by Michael Hitt (Texas A & M University), Duane Ireland (Texas A&M University), Michael Camp (Kauffman Foundation) and Donald Sexton (Ohio State University).

¹⁶ Cooper A., Dunkelberg, W.,C., Woo, C.Y. and Denis Jr. W.J. (1990). “New Business in America: The Firms and their owners”. Washington D.C.: The NFIB Foundation.

¹⁷ GEM Studies on Entrepreneurship.

Investigación y desarrollo de la idea

La idea es solamente el principio. El emprendedor debe luego evaluarla y decidir si va a seguir adelante. Este proceso implica desarrollar la idea en mayor profundidad, recopilar y analizar información, testearla y a veces modificar el concepto inicial.

Varios estudios revelan que una vez concebida la idea, los emprendedores primero exploran la posibilidad de empezar su negocio propio entre un círculo pequeño de contactos cercanos¹⁸ conformada por personas que lo conocen y confían en él y en quien él confía. Es por esto que la red de contactos en la que se basa el emprendedor a esta altura tiende a ser pequeña, uniforme y basada en la trayectoria previa del individuo.

Se observa que en los inicios, los emprendedores recurren a esta pequeña red de contactos cercanos para obtener información, consejos, respaldo y apoyo afectivo. A su vez, recurren a ellos para satisfacer sus necesidades de recursos¹⁹. Por ejemplo, el capital inicial que necesita un emprendedor para investigar una idea generalmente proviene de ahorros personales, de su familia y de sus amigos. Gran parte de este capital es *dinero sentimental* que le ofrecen al emprendedor como expresión de apoyo. Otra parte se le ofrece producto de la confianza que generó en sus años de trabajo.

Esta primera etapa también se caracteriza por recurrir a relaciones previas de tipo comercial, además de las de índole social y afectiva, y por comenzar a desarrollar las primeras extensiones de la *network*, dado que los lazos sociales se usan para desarrollar otros lazos. Es común que un contacto cercano de cierta reputación le diga al emprendedor que contacte a alguien de parte suya para consultar acerca de la idea. De esta manera, el contacto cercano transfiere confianza y credibilidad al emprendedor para que pueda entablar nuevas relaciones.

Las relaciones en esta etapa suelen ser unidimensionales, es decir que son sociales-afectivas o puramente comerciales. Estas dimensiones tan diferenciadas se van a mezclar a medida que el emprendimiento pase a etapas subsiguientes en las que en las relaciones comerciales se desarrollan aspectos sociales-afectivos y viceversa²⁰.

Búsqueda de recursos

Una vez que la idea fue evaluada y testeada, comienza la etapa de recopilación de los recursos necesarios para lanzar el emprendimiento. Los emprendedores necesitan movilizar una red de contactos más grande para obtener información, nuevas habilidades, recursos y relaciones de negocios, y para ello destinan más tiempo en el desarrollo de contactos que en cualquiera de las otras etapas.

¹⁸ Greve, A. and Salaff, J. W (2003). "Social Networks and Entrepreneurship." *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(1): 1-22.

¹⁹ Hite, J. and Hesterly, W. (2001). "The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm." *Strategic Management Journal* 22(3): 275-289.

²⁰ Larson, A. and Starr, J. A. (1993). "A network model of organization formation." *Entrepreneurship Theory and Practice* 17(2): 5-15.

El emprendedor no necesita poseer todos los recursos – además de que no podría afrontar el costo de adquirirlos– sino más bien tomarlos prestados y usarlos esporádicamente. Por ello, necesita más aún contar con relaciones sociales que puedan facilitarle dichos recursos. Stevenson discutiendo los atributos que distinguían una orientación emprendedora, enfatiza que el emprendedor lucha para usar los recursos más que para poseerlos y sostiene que este uso es generalmente episódico, mientras el emprendimiento se testea y pasa por las diferentes etapas de crecimiento²¹.

En este período, los nuevos emprendedores necesitan ir más allá de su red de contactos cercanos, ya que estas redes suelen tener limitaciones de tamaño y de diversidad. Las relaciones y la información suele ser redundante y muy poco diversa dentro de las redes más próximas.

Sin embargo, los emprendedores enfrentan problemas al buscar contactos fuera de su red próxima. Además de ser desconocidos – y por ello difícilmente confiables– poseen una gran desventaja en comparación con las empresas ya establecidas, “la desventaja o el pasivo de ser nuevo”²². Los emprendimientos son de por sí actividades riesgosas, ya que lidian con nuevas tecnologías, nuevos equipos de personas y a veces nuevos mercados, lo que no los hace confiables para quienes no conocen al emprendedor y a su equipo.

La falta de confianza sumada a la desventaja de ser nuevos puede “amortiguarse” a través del capital social del emprendedor. En este sentido Arnold Cooper²³ asevera: “aquellos que pueden descansar sobre los lazos de relaciones anteriores pueden utilizarlos para generar introducciones a nuevos contactos y para transferirles credibilidad. (...) Las referencias [que den los contactos previos sobre el emprendedor] son importantes porque ayudan al proveedor del recurso a juzgar la competencia, el compromiso y la confiabilidad del emprendedor.”

Implementación y primeras operaciones

Esta es la etapa en la que el emprendimiento se concreta a partir de la primera venta y se desarrollan sus primeras operaciones en el mercado.

En esta etapa, los emprendimientos necesitan formar alianzas con proveedores,

²¹ Stevenson, H.H., Roberts, M.J., and Grousbeck, H.L. (1994). “New Business Ventures and the entrepreneur”. 4th ed. Burr Ridge, IL: Irwin. 3-16

²² Stinchcombe, A. L. (1965). “Organizations and social structure. Chicago, Rand-McNally”. El concepto de “pasivo de ser nuevo” (liability of newness) describe los riesgos de muerte que tiene una organización a lo largo de su ciclo de vida. El autor sostiene que el riesgo de muerte es más alto en la fundación de la nueva empresa, y decrece con el crecimiento de esta. Este fenómeno puede explicarse por tres razones:

- Los emprendimientos que actúan en áreas nuevas exigen a sus miembros que desempeñen roles nuevos y desconocidos para ellos. El aprendizaje de los nuevos roles lleva tiempo y acarrea, además, ineficiencias económicas.
- Las organizaciones en el momento de su fundación, no han generado aún lazos de confianza. Esto se debe a que en la mayoría de los casos los empleados no se conocen desde el principio.
- Las nuevas organizaciones no han consolidado aún buenos portafolios de clientes, proveedores y demás stakeholders importantes.

²³ Cooper, A. (2002) Op. Cit.

distribuidores, clientes y firmas que les provean funciones clave. De esta manera, la nueva empresa puede resolver sus problemas de recursos limitados y concentrarse en lo que mejor sabe hacer.

Las alianzas aceleran la entrada del emprendimiento al mercado. Si los miembros de la alianza proveen recursos complementarios, el emprendimiento puede ingresar más rápidamente al mercado. Además, si se evita de invertir en estos recursos, el concepto de negocio puede testearse a un menor costo.

Sin embargo, es común que los emprendedores sigan encontrando problemas al formar alianzas, debido nuevamente a la falta de confianza y de credibilidad que existe sobre la nueva firma. Nuevamente, es el capital social previo de los emprendedores lo que facilita la formación de alianzas. Un estudio hecho en Silicon Valley²⁴ muestra que el capital social del equipo emprendedor facilita enormemente la formación de alianzas.

Las alianzas pueden resultar riesgosas para los emprendimientos, dado que la relación puede ser más importante para el emprendimiento que para la firma ya establecida que puede no tomarlo demasiado en serio. Si el emprendimiento puede desarrollar [con la firma] relaciones sólidas y firmes, basadas en la confianza y en la amistad, entonces es más probable que el acuerdo sea satisfactorio para ambos²⁵.

Consolidación y crecimiento

En esta etapa de crecimiento las nuevas firmas suelen tener mayor legitimidad, reputación y recursos que en su nacimiento. Los contactos lejanos son más proclives a proveer recursos en esta etapa que en el nacimiento del emprendimiento, ya que las nuevas firmas cuentan ya con una trayectoria y han demostrado ser capaces de cumplir sus promesas.

Las redes basadas en una identificación social de los actores se van reemplazando por redes unidas por intereses comerciales. Se habla de un predominio, en esta etapa, de redes de conveniencia unidas por lazos sociales más débiles basados en expectativas de beneficio económico²⁶. A diferencia de las redes iniciales, estas son menos redundantes, menos densas y más capaces de unir agujeros estructurales.

A su vez, cuando el emprendimiento comienza a consolidarse, las relaciones constituidas anteriormente dejan de ser de una sola dimensión: económica o social-afectiva. Los planos se conjugan en una relación “socioeconómica”²⁷. Así, en una relación afectiva puede aparecer una dimensión comercial si ese contacto se transforma en un proveedor del emprendimiento, por ejemplo. Y un cliente -contacto comercial- puede terminar siendo un contacto social afectivo si se genera una relación de largo

²⁴ Eisenhardt, K.M. y Schoonhoven, C.B. (1996). “Resource based view on strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms”. *Organization Science*, 7 (2): 136-50.

²⁵ Uzzi, B. (1997). “Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness.” *Administrative Science Quarterly* 42: 35-67.

²⁶ Hite, J. and W. Hesterly (2001). “The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm.” *Strategic Management Journal* 22(3): 275-289.

²⁷ Larson, A. and J. A. Starr (1993). “A network model of organization formation.” *Entrepreneurship Theory and Practice* 17(2): 5-15.

plazo con el emprendedor.

También se van consolidando normas y valores entre el emprendedor y sus contactos como la confianza, la justicia y la reciprocidad. Comienza un período de mutuo entendimiento y de común compromiso, lo que garantiza a la organización cierta estabilidad y durabilidad.

Un estudio realizado en la industria de la moda de mujer en Nueva York propone ejemplos muy concretos sobre la importancia del capital social entre proveedores y clientes²⁸.

La industria de la confección de ropa de mujer es muy fragmentada, tiene muy bajas barreras de entrada y se caracteriza por una intensa competencia, tanto doméstica como internacional. En esta industria, los procesos están muy diseminados y existen todo tipo de subcontratistas (los que diseñan, los que hacen los moldes, los que cortan las telas, y los que confeccionan los vestidos). Uno supondría que en este contexto las relaciones de mercado serían las más usadas, sin embargo el estudio muestra que las relaciones comerciales cercanas, a las que el investigador, Brian Uzzi, denomina “*embedded relationships*”, son especialmente poderosas. Uzzi observa que estas relaciones están caracterizadas por un alto grado de confianza, lograda a través de favores que luego son reciprocados. Por ejemplo, un subcontratista puede llegar a hacer un turno extra por la noche para cubrir un pedido de último momento del contratista. Luego, el contratista puede hacer un pedido que no tenía estipulado para ayudar al subcontratista en tiempos de baja demanda. De acuerdo con este estudio, la confianza les brinda a las distintas partes, recursos e información que les aumenta su eficacia y eficiencia, beneficios difíciles de alcanzar con meras relaciones de mercado. Estas relaciones también promueven la colaboración en la solución de problemas. En este sentido, el estudio cita a un contratista diciendo: “*Cuando haces negocios con alguien con quien no tienes una relación cercana puede ser un gran problema. Si las cosas no andan bien, no se habla. En cambio, con uno de los míos (por los otros contratistas), si algo anda mal sé que se podrá solucionar. Yo conozco su negocio y el conoce el mío.*”

Por esto, una vez que el emprendimiento está en marcha, el emprendedor tiende a concentrarse en las personas clave que le proporcionan los recursos y el compromiso necesarios al proyecto. El emprendedor comienza a centrarse en los quehaceres diarios y dedica menos tiempo a la construcción de nuevas redes de contactos.

Desarrollo de capital social

No todos los emprendimientos atraviesan las cinco etapas descritas anteriormente. El modelo de evolución expuesto tiende a ser el general por el que pasan la mayoría de los emprendimientos que logran llegar hasta la etapa de crecimiento y consolidación. Sin embargo, muchos de los emprendimientos no avanzan en el proceso emprendedor, se pierden en las distintas etapas y no llegan a nacer como empresas. Asimismo, de las empresas que nacen, un gran porcentaje muere antes de cumplir un

²⁸ Uzzi (1997) Op. Cit.

año, y se estima que solo el 10% sigue en existencia al décimo año.

Como se expuso anteriormente, el capital social es un factor muy importante en el proceso emprendedor y, en consecuencia, en el éxito de los emprendimientos. Ahora, ¿por qué algunas nuevas empresas logran desarrollar el capital social que necesitan y otras fracasan?

Entre los factores que influyen en este hecho, se encuentran las características particulares de cada emprendedor. Los emprendedores poseen cualidades diferentes, a la vez que promueven acciones diferentes que ayudan o interfieren en la creación del capital social. Lo importante es que, independientemente de las características de personalidad de cada emprendedor, toda persona puede mejorar, desarrollar y potenciar su capital social para poder ayudar al éxito de sus propósitos. En este sentido, Wayne Baker²⁹ dice que la creación de redes de contactos tiende a ser más una habilidad que una característica de la personalidad.

Comentarios finales

Antes de proponernos aumentar nuestro capital social, es necesario tener en cuenta tres aspectos: que el capital social es en sí un subproducto, que hay una ética en el manejo de las relaciones y que el principio de la reciprocidad es muy importante.

El capital social es un subproducto, dado que no es algo que se busca por sí mismo, sino que se deriva naturalmente de otras actividades. Por lo tanto, si uno apunta a crear capital social directamente...fracasará. En este mismo aspecto, Wayne Baker³⁰ nos presenta una analogía con Victor Frankl³¹ quien, reflexionando sobre la paradoja de la felicidad, sostiene que todo aquel que persigue la felicidad en forma directa, fracasará y, por ende, no será feliz. No se puede perseguir la felicidad en sí misma, sino que la felicidad surge de hacer actividades que tengan sentido. Lo mismo pasa con el capital social, si una persona se asocia a una organización con el mero fin de hacer “networking” no logrará nada duradero. Pero si se asocia a una organización en la que cree y con la que comparte una misión, entablará relaciones como un subproducto natural de estar involucrado en las actividades de la organización. Por lo tanto, el capital social es un subproducto, muchas veces consciente y deliberado, pero que surge de perseguir actividades que tienen sentido para la persona.

Hay aspectos éticos en el desarrollo del capital social. Lo importante es reconocer la responsabilidad moral de manejar conscientemente y con prudencia estas relaciones. Se puede tratar de evadir esta responsabilidad, pero no manejar las relaciones ya es una forma de utilizarlas. Más aún si se comprende que no manejando las relaciones se está perdiendo la oportunidad de beneficiar a mucha gente.

²⁹ Wayne Baker (2000). “Achieving Success through Social Capital,” University of Michigan Business School Management Series.

³⁰ Wayne Beker (2001) Op. Cit.

³¹ Psicólogo austríaco creador de la Logoterapia y que basa muchos de sus pensamientos en las experiencias vividas en los campos de concentración en su libro el “Hombre en Busca de Sentido”.

También, relacionado con el aspecto ético, muchas veces se supone que para ser un networker efectivo hay que estar permanentemente analizando los beneficios que hay en las redes de contactos y ver qué me pueden dar o qué puedo obtener a través de cada persona. Sin embargo, ese acercamiento es incorrecto. Si pudiera decirse que hay una fórmula para ser un creador de capital social, esta sería aquella en la que nosotros nos salimos (nos sacamos) de la ecuación y nos concentramos en ver cómo podemos contribuir con otros. Es decir, que en la práctica “usar” el capital social es poner nuestra red en acción al servicio de los demás. La gran paradoja es que contribuyendo con otros, uno recibe ayuda a cambio, y por lo general, esta ayuda excede - y por mucho- cualquier predicción que hubiéramos imaginado, aunque dicha ayuda no necesariamente venga de la persona a la que ayudamos.

La perspectiva de crear capital social a través del “dar” es muy eficaz y tiene su retribución a largo plazo, porque invoca uno de los principios más poderosos en la vida humana: el principio de reciprocidad. Wayne Baker³² para describir la importancia de este principio y su durabilidad en el tiempo, cita varios ejemplos de relaciones internacionales. Uno llamativo es aquel datado en 1985, luego del terrible terremoto que sufrió la ciudad de México en la que murieron 20.000 personas y quedaron sin hogar otras cientos de miles. En esta oportunidad, la Cruz Roja de Etiopía envió 5.000 dólares de ayuda. Parecería una cifra baja, pero considerando que Etiopía es uno de los países más pobres del mundo y donde la mortalidad por falta de alimentos es enorme, este monto de dinero toma su verdadera perspectiva. ¿Por qué Etiopía envió esta ayuda? Porque en Etiopía aún se recordaba que en 1935 México les envió ayuda luego de haber sido invadida por Italia. Su gente estaba dispuesta a reciprocitar, aún después de 50 años, a pesar de la distancia geográfica y quizás más importante, pesar de la terrible pobreza.

Considerando la vigencia de este principio en las relaciones internacionales, ¿puede ser menos importante en las relaciones del día a día o en las relaciones comerciales? Los ejemplos sobre este motor en las relaciones sociales abundan y muestran que, cuando las partes están dispuestas a dar sin esperar una retribución a cambio suele resultar una de las mejores estrategias a largo plazo.

³² Wayne Beker (2001) Op. Cit.