

Adrián Rodríguez Miranda (coord.)  
Marcelo Fernández Pavlovich  
Fiorella Sbrocca  
Carla Assandri

# DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EMPRENDER

Manual para equipos técnicos  
e instituciones que apoyan  
microemprendimientos





# DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EMPRENDER

Manual para equipos técnicos e instituciones  
que apoyan microemprendimientos

Adrián Rodríguez Miranda (coordinador)  
Marcelo Fernández Pavlovich  
Fiorella Sbrocca  
Carla Assandri



**ISBN 978-9974-49-520-3**

© Editorial Fin de Siglo  
Convención 1537  
Tel/Fax 2908 87 81 /2908 87 82  
e-mail finsiglo@adinet.com.uy

Queda hecho el depósito que ordena la ley  
Impreso en Uruguay-2011

Primera edición - agosto 2011 - 750 ejemplares

Diseño de portada: Alejandro Muntz

Edición técnica: René Fuentes

Diagramación y armado: Hugo Ferraro

La metodología que presenta este manual es resultado de una investigación realizada en el Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración (Universidad de la República), financiada por la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC), programa “Vinculación con el Sector Productivo”, que se desarrolló a partir de elaboración teórico-conceptual conjugada con trabajo aplicado con microemprendimientos del Centro de Desarrollo Local Carrasco Norte (Intendencia de Montevideo).

Coordinador:

Dr. Ec. Adrián Rodríguez Miranda

Equipo:

Lic. Prof. en Filosofía Marcelo Fernández Pavlovich

Lic. en Psicología Fiorella Sbrocca

An. en Ec. Carla Assandri





## **Agradecimientos**

El equipo que elaboró este manual quiere agradecer al Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas, a la Comisión Sectorial de Investigación Científica de UdelaR, al Centro de Desarrollo Económico Local Carrasco Norte (CEDEL CN) de la Intendencia Municipal de Montevideo, en especial a Verónica De Gregorio y Andrés Osta.

A su vez, agradecemos a todos los emprendedores que de alguna u otra forma participaron de las actividades de este proyecto: Ivón y Fernando, Eduardo, Mónica, Claudia, Gustavo, María Fernanda, Natalia, Leonardo, Anatole y Leonardo, Graciela, Nicolás, Jorge e Isabel, Natalia y Soledad, Lilián y Natalia, Luis, Alexis.



## Índice

1.	INTRODUCCIÓN .....	11
1.1.	Presentación y objetivos del manual .....	11
1.2.	Estructura .....	14
2.	MARCO CONCEPTUAL .....	17
2.1.	Conceptos y definiciones sobre emprendedorismo .....	17
2.1.1.	Concepto de emprendedor .....	17
2.1.2.	La población de potenciales emprendedores que se considera en este manual .....	21
2.1.3.	Motivación, entorno y aprendizaje .....	22
2.1.4.	Imaginar, desarrollar y realizar .....	26
2.1.5.	Las capacidades para emprender como activo para el individuo y la sociedad .....	28
2.2.	Prospectiva aplicada a microemprendimientos .....	32
2.2.1.	Aspectos generales .....	32
2.2.2.	Principales categorías prospectivas .....	37
2.2.3.	Escenarios futuros .....	40
2.2.4.	Escenario meta y estrategia .....	42
3.	MÓDULOS PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EMPRENDER .....	47
3.1.	Introducción metodológica .....	47
3.1.1.	Marco general de la intervención .....	47
3.1.2.	Instrumentos metodológicos aplicados .....	51
3.1.3.	Consideraciones para el equipo técnico .....	58
3.2.	Módulos .....	60
	Módulo 1: INTRODUCCIÓN Y CONOCIMIENTO .....	60
	Módulo 2: DIAGNÓSTICO .....	68
	Módulo 3: EMERGENTES .....	76
	Módulo 4: REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN .....	79
	Módulo 5: PRESENTACIÓN DE LA PROSPECTIVA .....	85
	Módulo 6: IDENTIFICACIÓN DEL ESCENARIO INICIAL ..	90
	Módulo 7: IDENTIFICACIÓN DE RUPTURAS .....	101
	Módulo 8: CONSTRUCCIÓN DE FUTURIBLES .....	113
	Módulo 9: ESCENARIO META Y ESTRATEGIA .....	128
	Módulo 10: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	138

4.	CAJA DE HERRAMIENTAS .....	149
4.1.	Objetivo de la caja de herramientas .....	149
4.2.	Costos de transacción y asociatividad .....	149
4.3.	Emprender como desarrollo de capacidades en el sentido de Sen ...	154
4.4.	La lógica narcisista y la alteridad: su repercusión sobre los emprendimientos .....	156
4.5.	Las preferencias adaptativas .....	161
4.6.	El reconocimiento .....	163
4.7.	Emprendedorismo y desarrollo local .....	166
5.	BIBLIOGRAFÍA .....	174
6.	ANEXOS .....	175

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Presentación y objetivos del manual

Este manual busca ser un apoyo destinado a enriquecer y fortalecer los conocimientos y las herramientas con que cuentan los técnicos de instituciones que promueven procesos de inclusión laboral y económica a través del fomento y desarrollo de emprendimientos productivos. En particular, se propone abordar la situación de cómo dar respuesta a aquellas personas que se acercan a los centros o instituciones que promueven el desarrollo económico, portando la idea de emprender o que recientemente han generado un microproyecto productivo, con la necesidad de enfrentar su futuro, con más dudas que certezas.

El manual está dirigido a los equipos técnicos de las instituciones u organizaciones que promueven el emprendedorismo, ofreciendo una metodología participativa desde la cual se considera a los potenciales emprendedores como los protagonistas de todo el proceso de promoción. En ese sentido, la metodología propuesta ofrece herramientas que funcionan como mediadores en las tareas de promoción y acompañamiento, y suponen como parte fundamental la implicación de los potenciales emprendedores en el diseño, desarrollo y gestión de su propio emprendimiento. Como instrumento privilegiado, en tanto facilita la construcción de escenarios posibles y deseados por los propios emprendedores, se utiliza el análisis prospectivo, aplicado al caso de microemprendimientos.

La metodología que presenta el manual es resultado de una investigación realizada en el Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración (Universidad de la República), financiada por la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC), programa “Vinculación con el Sector Productivo”, que se desarrolló a partir de una elaboración teórico-conceptual conjugada con trabajo aplicado con microemprendimientos del Centro de Desarrollo Local Carrasco Norte (Intendencia de Montevideo).

Por la forma en que se construyó la metodología, la escala de emprendimientos sobre la que se desarrolló y probó corresponde a microemprendedores, con proyectos individuales o colectivos, dentro de una población con características que refieren a una limitada capacidad propia de inversión en capital y/o acceso al financiamiento, una condición socioeconómica media a baja, probablemente con alguna característica de vulnerabilidad social (desempleo, precariedad, pobreza). Podría tener utilidad para trabajar con otras poblaciones, con otras características económicas y sociales, pero la metodología no fue

probada en esos casos como sí se hizo para el tipo de población de potenciales emprendedores que se señaló anteriormente (que es el tipo de población con la que trabaja el Centro de Desarrollo Local Carrasco Norte).

Por otra parte, la población de emprendedores o potenciales emprendedores que aborda el manual refiere a personas que poseen una idea, proyecto o un incipiente emprendimiento, con dificultades para poder desarrollarlo. Es decir, se trata de una metodología para apoyar a emprendimientos en fase de incubación, entendiéndose por esto el período comprendido entre el momento de la idea o proyecto y la consolidación del emprendimiento (que implica que el mismo funcione y se autosustente). Se toma como horizonte temporal para transitar por este proceso un plazo de 1 a 2 años (en el cual el emprendimiento debería superar la etapa de “incubación”).

A su vez, este manual y la metodología que desarrolla tienen un enfoque muy distinto al de los manuales y guías más tradicionales, que ponen el énfasis en cuestiones como la capacitación en técnicas y herramientas empresariales (marketing y plan de negocios), en la capacitación en aspectos productivos u oficios o en facilitar el acceso a un determinado servicio (microcrédito, trámites de formalización, información, intermediación). En efecto, la inquietud por elaborar este manual surge de la constatación de que los otros enfoques mencionados no abordan la existencia de un nivel de capacidades para emprender que son menos específicas y más integrales, sobre las que, por lo tanto, no actúan. Sin embargo, en absoluto se plantea una contradicción entre enfoques. Por el contrario, esta metodología los complementa, se propone potenciarlos y, a la vez, apoyarse en ellos.

Para dejarlo más claro, en este manual el equipo técnico de las instituciones de apoyo a emprendedores no podrá encontrar, por ejemplo, una guía de cómo se hace un plan de negocios, cómo se elabora un proyecto, cómo se elabora una estrategia de marketing ni cómo se hace un análisis de costos. Son esos los objetivos, aunque esos aspectos deben ser cubiertos por una institución que brinda apoyo a emprendedores. Sin embargo, este manual tiene otra preocupación y, por tanto, otra utilidad.

El objetivo es contribuir al desarrollo de capacidades que permitan a los potenciales emprendedores salir de la inmediatez, analizar la realidad en la que están inmersos, comprender el significado de constituirse como emprendedores, y tomar (o no) la decisión de hacerlo como proyecto económico. Esto implica, por parte de los emprendedores, asumir el desafío de ser protagonistas de la construcción de su propio futuro como espacio de libertad y empoderamiento. Para apoyar este proceso la metodología requirió, previamente al desarrollo más instrumental u operativo que se recoge en el capítulo de los módulos para el desarrollo de capacidades para emprender, la construcción de un marco conceptual adecuado para un abordaje integral de la problemática. Esto se hizo

considerando lo económico-productivo; al sujeto con sus motivaciones, deseos y necesidades; el entorno; el desarrollo de capacidades como ampliación de las libertades del individuo; y la producción de subjetividad como proceso individual y colectivo que afecta el vínculo entre el sujeto, su entorno y el mundo del trabajo. A partir de esta elaboración conceptual, la metodología propicia la construcción de proyectos viables, con metas deseadas pero posibles, enmarcadas dentro de una estrategia que busca permitir la consolidación del emprendimiento (planificación, ejecución y seguimiento).

Debido a la complejidad del fenómeno y la intención de integralidad en su tratamiento, este manual es fruto de un esfuerzo interdisciplinario, que en el mejor de los casos logró una interpretación conjunta del fenómeno y, en otras situaciones, al menos se preocupó por dar cuenta de la diversidad de miradas y enfoques. Esto se manifiesta en un desarrollo conceptual importante que da un buen respaldo a la parte más instrumental, más típica de un manual, que corresponde al capítulo de los “módulos para el desarrollo de capacidades para emprender” y que indica las dinámicas, actividades y herramientas concretas que se deben aplicar, en qué momento y cómo se debe hacer. Además, no sólo existe ese apoyo en el capítulo del marco conceptual, sino que en el capítulo “Caja de herramientas” se pueden encontrar un conjunto de herramientas conceptuales que también permiten enriquecer la capacidad del equipo técnico para resolver las problemáticas que se le presenten en su trabajo con los emprendimientos que son objeto de apoyo, incluso más allá de lo que se plantea en los módulos del tercer capítulo y las aplicaciones más concretas que están allí contenidas.

En un plano más general, este manual empieza por reconocer que la persona que decide emprender no lo hace sin una prefiguración de lo que esto significa, prefiguración que viene construida en la dinámica social y que se inserta de modo particular en cada individuo. Entendemos que existen varios imaginarios sociales construidos en torno del emprendedor, por ejemplo, algunos lo vinculan al mundo empresarial, a los planes de negocios, a la sobrevivencia, al negocio del momento, a la aventura, a atributos innatos, entre otros. Los imaginarios, en tanto significaciones y valores que circulan en determinada sociedad y cultura acerca de lo que implica emprender, se conjugan con elementos singulares de las personas (tales como tránsitos identitarios) para regular las maneras de sentir, hacer, pensar, desear y de representarse a sí mismas como emprendedoras.

En términos de Castoriadis (1975), los imaginarios sociales son conjuntos de significaciones imaginarias de carácter social. Atender estos imaginarios es fundamental para comprender las expectativas, miedos, ansiedades e ilusiones que muchas de las personas pueden traer al momento de pedir ayuda. En efecto, ser emprendedor puede ser un camino que se presume como vía rápida hacia la generación de ganancia material, una opción idealizada “de alcanzar el éxito”, o como una forma de posicionarse de manera casi mágica en un lugar radicalmente diferente del cual se parte. Al respecto, cabe mencionar que antiguamente

se consideraba al emprendedor como un expedicionario, un aventurero, alguien que nacía dotado de una serie de atributos que lo ponían al frente de empresas o proyectos, o, más recientemente y aplicado a la economía, alguien que toma riesgos económicos y/o que innova transformando su situación y su entorno. Todos estos sentidos producidos a lo largo de la historia conviven y se entrelazan con otros que son construidos actualmente y que dan por resultado un conjunto de significaciones muy diversas que median en la comprensión de la realidad, repercuten en la subjetividad y determinan lugares y asignación de roles. A su vez, estos imaginarios suelen quedar “invisibles” e incluso pueden afectar al propio equipo de trabajo de una institución u organización que brinda apoyo a emprendedores, traduciéndose en estrategias de intervención. Resulta, entonces, muy importante contar con elementos para poder trabajar la posibilidad de pasar de una posición muchas veces idealizada hacia la desnaturalización y confrontación con las concepciones de lo que implica emprender, en tanto proceso de aprendizaje, asociado al esfuerzo y a la capacidad humana, lejos de lo mágico o del destino como variable predeterminada. Poder cuestionar los imaginarios sobre lo que es emprender y trabajar los conceptos sobre qué implica, qué se requiere, cómo se puede hacer y cuáles consecuencias supone emprender, habilita a que el sujeto se involucre en el proceso y pueda desarrollar capacidades para poder construir su propio proyecto, un futuro deseado pero posible.

## 1.2. Estructura

Luego de este primer capítulo, que presenta al lector cuáles son los objetivos y la estructura del manual, en el segundo capítulo se presenta el marco conceptual que se utiliza como referencia para el trabajo con los emprendedores; el cual se refiere, por un lado, a conceptos y definiciones sobre emprendedorismo y, por otro, a la prospectiva aplicada a microemprendimientos.

El tercer capítulo contiene los módulos de la metodología para trabajar con emprendedores. Los módulos son 10. El primer módulo refiere a aspectos introductorios y de generación de confianza entre el equipo técnico y los emprendedores. El segundo se focaliza en la realización de un autodiagnóstico del emprendimiento. Luego, el tercero, plantea el trabajo de cuestiones emergentes del anterior módulo (diagnóstico). El cuarto supone la reflexión sobre el momento que transita el emprendedor y su emprendimiento, y una evaluación sobre los próximos pasos. En el quinto módulo comienza la aplicación de la prospectiva, que continúa con la identificación del escenario inicial (módulo 6), la identificación de rupturas (módulo 7), la construcción de futuribles (módulo 8), para elaborar un escenario meta y una estrategia para alcanzarlo (módulo 9). El módulo 10 consiste en el seguimiento, reformulación y evaluación de la estrategia y las acciones que se definen para el desarrollo del emprendimiento.

El cuarto capítulo se denomina “Caja de herramientas”, y contiene algunos conceptos que pueden ser útiles para el desarrollo del trabajo con los emprendedores, oficiando de apoyo y material de consulta.

Por último, están la bibliografía citada y los Anexos. En Anexos se encuentra material de respaldo para las actividades que se proponen en los módulos del capítulo 3.



## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. Conceptos y definiciones sobre emprendedorismo

#### 2.1.1. Concepto de emprendedor

La noción de *emprendedor* con que trabajamos es un concepto construido en la propia investigación desde un esfuerzo interdisciplinario. Se trata de un concepto que pone énfasis en las capacidades para emprender, las que se ven afectadas por aspectos socioculturales, políticos, psicológicos y económicos. Este ha sido uno de los aportes más importantes de la aplicación de diferentes visiones disciplinares para analizar el fenómeno en cuestión; no sólo para sumar los diferentes aportes, sino para intentar construir una interpretación compartida.

En este sentido, el primer aporte para la construcción del concepto de emprendedorismo se toma de la definición de Filion (citado en Dolabela, 2003), que plantea que un emprendedor es “*una persona que imagina, desarrolla y realiza visiones*” (Dolabela, 2003: 67). La capacidad de **imaginar** refiere a la creación de una idea, a la capacidad de innovar y ser creativo. La capacidad de **desarrollar** alude a la planificación de la idea generada, a una actitud proactiva y con confianza que puede incidir en otros, así como fijar metas y objetivos. Mientras que la capacidad de **realizar** se asocia a la ejecución de la planificación; lo que supone constancia, responsabilidad, discernimiento, pragmatismo, capacidad para asumir riesgos y negociar, así como destrezas prácticas y la capacidad para tejer relaciones personales. Si bien existe una continuidad temporal que hace necesario comenzar por imaginar, luego desarrollar, para finalmente realizar, la elaboración de cada una de las etapas requiere la revisión de las anteriores en un recorrido de ida y vuelta permanente.

Por otro lado, la noción de emprendedor está asociada a los conceptos de creatividad e innovación. En buena parte, esto se corresponde con la capacidad de “*imaginar*”, pero también debe estar presente en el “*desarrollar*” y en el “*realizar*”. Al respecto, se adopta la definición de Moccio de creatividad y se trabaja con algunos conceptos de Schumpeter relacionados a la innovación y el empresario. Según Moccio (1990), la **creatividad** es un estado que permite liberar el pensamiento de ideas rígidas que limitan la acción propia y el accionar de los demás. Según el autor, se trata de una búsqueda de combinaciones o aplicaciones diferentes para lograr algo hasta ahora desconocido por la persona. La creatividad es entonces el “*resultado de una combinación de procesos o atributos que son nuevos para el creador*” (Moccio, 1990: 87). Implica, a su

vez, sentirse activo en pos de un interés para desplegar a pleno la acción de la cual uno es capaz. Pero, además, la creatividad permite que cada uno pueda identificarse con una particular forma de ver, pensar y sentir, lo que permite la diferenciación de los otros, aun en el caso en que se haya compartido una misma experiencia. De la teoría de Schumpeter (1934) tomamos la idea de que la **innovación** es central para generar un cambio cualitativo, que produzca un desarrollo empresarial y económico, en el cual el “empresario schumpeteriano” (que podemos, con cierto cuidado, asimilar a emprendedor) es el protagonista. Sin embargo, a diferencia de Schumpeter, se asume que las innovaciones adaptativas o incrementales son tan o incluso más importantes para generar esos procesos, sobre todo cuando el análisis refiere a dimensiones micro o mesoeconómicas, así como territoriales (desarrollo local).

Un aspecto importante que aporta Schumpeter (a principios del siglo XX) es la diferenciación entre empresario innovador y otras categorías como, por ejemplo, “hombre de negocios” o “gerentes”. Para Schumpeter, el emprendedor (no manejaba este término, pero asumamos a éste como el equivalente al “empresario schumpeteriano”) era aquel que se apartaba de las rutinas y era capaz de crear algo nuevo. Es decir: no todo empresario es emprendedor, ni ser emprendedor es una condición que se adquiere y luego se mantiene por inercia o derecho. La metodología que se propone asume esta idea como propia, en la medida que se elabora para trabajar con potenciales emprendedores, que son personas que están en proceso de imaginar una idea, desarrollarla en un proyecto y realizarla en un negocio concreto y viable económicamente. Es decir que, de asumir ese desafío, estarán rompiendo con sus rutinas, siendo creativos e innovadores<sup>1</sup>, y generando un proceso de “destrucción creativa” (término schumpeteriano, que podemos utilizar salvando las distancias entre el análisis macroeconómico al que el autor lo aplica y el contexto micro con el que la metodología trabaja). Esa destrucción creativa implica una ruptura con la trayectoria pasada, hay que derribar rutinas y conceptos arraigados para edificar nuevas formas de ver, entender y hacer. Cómo la metodología trabaja con emprendimientos en fase de incubación es un período crítico en el cual se juega la decisión de constituirse en emprendedor, para edificar un futuro diferente y mejor.

El concepto de emprendedorismo, que aquí se construye, incorpora también la noción de desarrollo como libertad, de Amartya Sen. Para este autor el desarrollo humano está inversamente relacionado con la privación de capacidades, en tanto éstas limitan la **libertad** del individuo. Por lo tanto, promover una “expansión” de las capacidades es una forma de contribuir a un ejercicio pleno

---

<sup>1</sup>En sentido amplio (cambios en cómo organizarse, gestionar, producir, comercializar, relacionarse con el entorno) y considerando la innovación adaptativa e incremental (no sólo un cambio radical), en una escala de innovación relativa al estado de situación anterior del propio innovador y al contexto (competidores) del mercado en el cual se quiere insertar como proyecto económico (por ejemplo, mercado local, regional, nacional, internacional).

de la libertad, condición necesaria para el desarrollo humano (Sen, 2000). Para entender la importancia de poner el acento en la capacidad para emprender es útil la diferenciación que hace Sen entre la “*capacidad para funcionar*” y el “*funcionamiento*”. El “funcionamiento” refiere a las cosas que el sujeto hace o la situación en que se encuentra, mientras que la capacidad añade la posibilidad real de ejecutar dicho funcionamiento. Por ejemplo, una persona puede obtener un microcrédito o hacer una venta, pero esto no implica necesariamente que tenga la capacidad real de hacerlo. Muchas veces los apoyos de las organizaciones sociales, instituciones y políticas públicas ayudan a que las personas puedan alcanzar estos funcionamientos, pero cabe preguntarse si ello encierra en sí mismo la capacidad para hacerlo en forma autónoma. Es decir: para que el futuro sea un espacio de libertad, es necesario desarrollar las capacidades y no sólo promover “funcionamientos”.

Otro aspecto que incorpora el marco conceptual corresponde a la noción de **subjetividad**. Este concepto, aplicado al tema de estudio que interesa en este caso, da cuenta de las formas en que se define el vínculo del sujeto con el mundo del trabajo. Esto es importante porque impacta en los discursos y las acciones que se realizan en torno al emprender, así como en las diversas maneras de construir y dotar de sentido a las prácticas laborales. Por subjetividad se entiende la forma peculiar que cada persona tiene de sentir, pensar, actuar y de **crear significados**; ésta se produce a partir de las relaciones y las prácticas sociales (Giorgi, 2003 a, 2003 b) y está atravesada “*por los modos históricos de representación con los cuales cada sociedad determina aquello que considera necesario para la conformación de sujetos aptos para desplegarse en su interior*” (Bleichmar, 2005: 92).

La dimensión de la subjetividad cobra importancia al considerar el contexto socioeconómico actual, signado por la globalización y un proceso de cambios y transformaciones que afectan al trabajo y a sus organizaciones (generando inestabilidad y rupturas), poniendo en cuestión lo que antes conformaba la “cultura obrera” (que operaba como sostén de imágenes, valores y modelos de vida, dando soporte al proceso de construcción de identidades) y, por lo tanto, comprometiéndolo la capacidad del trabajo como factor de inclusión social (Giorgi, 2003 b). Este contexto repercute en la subjetividad de las personas, pudiendo en algunos casos des-subjetivar (a través del desempleo, el empleo precario, la exclusión, la marginación) y generar lo que Bleichmar (2005) denominó “malestar sobrante” (cuota extra de malestar que se da, sobre todo, por el despojo que muchas personas sufren respecto de la posibilidad de poder proyectar un futuro trascendente que permita avizorar modos de disminución del malestar que la época impone).

El emprendedorismo puede concebirse como una posibilidad para algunas personas recompongan su subjetividad (tanto si han sido excluidas o no), posibilitando la construcción de un futuro en el que pueden tener injerencia, pasando de una posición pasiva (el desempleado, el subempleado, el excluido o el que “no estudia ni trabaja”) a una posición activa: la del emprendedor. En definitiva, a partir de estas consideraciones, concebimos el emprendedorismo

como una posición desde la cual pensar las nuevas formas de constituirse en trabajador, posición que vincula la cultura a experiencias subjetivantes y que concibe al sujeto como construido y constructor en el entramado social.

Por último, se debe incorporar la importancia del **entorno**. En este sentido, Gartner (1988) plantea que hay que considerar las siguientes dimensiones: los individuos que participan en la creación; las actividades desarrolladas por estos individuos durante el proceso; la estructura organizacional y la estrategia resultante; y el ambiente en que se desarrolla el emprendimiento. Por lo tanto, el emprendedor no puede ser entendido como un sujeto aislado del mundo, sino que está influenciado y en interacción con un contexto que puede facilitar u obstaculizar sus capacidades y potencialidades. Al respecto, Kantis (2002) plantea la necesidad de considerar un “*enfoque conceptual sistémico*”, con énfasis en comprender la naturaleza compleja y contextual del proceso emprendedor. Kantis identifica cuatro aspectos centrales del contexto: los ámbitos de aprendizaje en los cuales transcurre o ha transcurrido la formación y conformación de la persona; las redes de apoyo que el emprendedor ha podido construir; los recursos financieros y no financieros; y el marco legal y regulatorio.

En este punto es conveniente resumir el desarrollo conceptual realizado en una definición propia de emprendedor, recordando que la población de potenciales emprendedores que nos preocupa en este trabajo son personas con limitada capacidad propia de inversión en capital y dificultades de acceso al financiamiento, de condición socioeconómica media o baja a baja, probablemente con alguna vulnerabilidad social, y que poseen una idea, proyecto o muy incipiente emprendimiento, con dificultades para poder desarrollarlo. Con estas consideraciones, decimos que:

Un emprendedor es una persona que adopta una actitud proactiva y transformadora, que la posiciona como constructora de su propio futuro y que ha desarrollado capacidades para generar funcionamientos que le permiten, más allá de los apoyos externos que pueda recibir (y sin dejar de reconocer que pueden llegar a contribuir en forma muy positiva), autonomía y libertad para, en forma creativa, imaginar, desarrollar y realizar un proyecto económico viable y sustentable. A su vez, se concibe al emprendedor como sujeto construido y constructor en el entramado social, lo que implica también un proceso de creación de nuevos significados, transformando el vínculo entre el sujeto, su entorno y el mundo del trabajo.

Asumiendo esta definición, la metodología que proponemos busca contribuir a que las personas que se acerquen a las organizaciones e instituciones de apoyo con intenciones de emprender, pero aún siendo potenciales emprendedores, puedan realizar un proceso acompañado pero propio de transformación que les permita, si es que ésa es su elección, asumir la condición emprendedora y lograr consolidar un emprendimiento económico viable y sustentable.

### 2.1.2. La población de potenciales emprendedores que se considera en este manual

La población sobre la cual este manual ofrece utilidad refiere, en primer lugar, a personas que poseen una idea, proyecto o un incipiente emprendimiento con dificultades para poder desarrollarlo. Por lo tanto, es una población de emprendedores o “potenciales” emprendedores que apenas cuentan con emprendimientos en fase de incubación, entendiendo por esto el período comprendido entre el momento de la idea o proyecto y la consolidación del emprendimiento (que implica que el mismo funcione y se autosustente). Se toma como horizonte temporal para transitar por este proceso un plazo de 1 a 2 años (en el cual el emprendimiento debería superar la etapa de “incubación”).

En segundo lugar, la metodología se desarrolló para aplicar en microemprendimientos, con proyectos individuales o colectivos. En Uruguay, tomando el criterio del empleo, un microemprendimiento corresponde a una empresa que emplea de 1 a 4 personas. Tomando el criterio de la facturación, corresponde a una empresa que tiene ventas anuales (excluido el IVA) menores que 2.000.000 de UI (unidades indexadas), lo que a valores de la UI y el TC con el dólar al 31 de diciembre de 2010 significa un monto menor que US\$ 17.605 mensuales en promedio (US\$ 211.259 anuales).

Por otra parte, dentro de la población de microemprendedores, se trabajó con una población de determinadas características. Éstas refieren a una limitada capacidad propia de inversión en capital y/o acceso al financiamiento, una condición socioeconómica medio baja, con alta probabilidad de presentar (actualmente o a futuro) alguna condición de vulnerabilidad social (por ejemplo: desempleo, pobreza, precariedad).

La vulnerabilidad no sólo puede deberse a una situación de posición desfavorable que viene desde antes, sino que puede estar también asociada a la misma opción que se hace por emprender. Es el caso de las personas que, sin tener problemas de ingresos previamente, dejan su empleo o lo pierden sin querer buscar otro similar (en caso de que pudieran tener la opción de reemplearse), por lo que la “aventura” de emprender, para personas que no cuentan con grandes capitales ni acumulaciones, sin contar como antes con un flujo mensual estable de ingresos, es una condición de alta vulnerabilidad. Es decir, se trata de personas que en un breve tiempo deben poder definir si la opción de emprender permite mantener un nivel de vida aceptable, al menos en relación al empleo que dejaron o perdieron.

Adicionalmente, la condición socioeconómica que se asocia a este tipo de emprendimiento, ingresos medios a bajos, sin capacidad propia de capital y dificultades de acceso al financiamiento, remite a personas que, por lo general, no cuentan con una alta calificación, como por ejemplo, estudios terciarios. Esto no tiene necesariamente que señalar una limitación para el desarrollo del emprendimiento, por el contrario, en muchos casos, dadas las condiciones del

mercado laboral el incentivo para una inserción vía emprendimiento propio es fuerte frente a alternativas de salarios poco atractivos para calificaciones medias y bajas. Además, sin dejar de reconocer que el conocimiento es el activo más valioso que puede tener una persona, no es necesario cierto tipo de conocimiento universitario para el desarrollo de un negocio. Sin embargo, cuando la formación de la persona es menor en años de escolarización, sin que existan otros tipos de formación no formal, las oportunidades para desarrollar capacidades para emprender pueden reducirse.

Dicho todo esto, este manual podría tener utilidad para trabajar con otras poblaciones, con otras características económicas y sociales. Por ejemplo, para el caso de dos jóvenes ingenieros de clase media-alta que se juntan para emprender un proyecto de exportación de software. Al respecto, quienes desarrollamos el manual creemos que es en gran parte aplicable a muchas situaciones de emprendedores y potenciales emprendedores en fase de incubación o muy incipiente desarrollo. Sin embargo, la metodología no fue probada en otros casos como sí se hizo para el tipo de población de potenciales emprendedores que se señaló anteriormente (que es el tipo de población con la que trabaja el Centro de Desarrollo Local Carrasco Norte). Por lo tanto, ese es el público para el que se considera que el manual constituye un apoyo importante para guiar el trabajo que realicen las instituciones y organizaciones de apoyo a emprendedores.

### 2.1.3. Motivación, entorno y aprendizaje

Históricamente hay diferencias de enfoques sobre si emprendedor “se nace” o “se aprende”. En este sentido, consideraremos la visión de Peter Drucker (1985) que plantea que si bien hay factores intrínsecos a la persona, hay acuerdo en pensar en el emprendedorismo como disciplina, que se puede aprender. Hay emprendimientos que han resultado exitosos por el perfil innato de los emprendedores que los han llevado adelante. Sin embargo, hay múltiples estudios que demuestran que es posible identificar este perfil y aprender de las características innatas del emprendedor exitoso, permitiéndonos adquirir los modos de enfrentar las situaciones y formas de relacionamiento, que pueden ser aprendidas y desarrolladas. Según Dolabella (2003), *“el individuo portador de las condiciones para emprender sabrá aprender lo que fuere necesario para crear, desarrollar y realizar su visión”*.

Los emprendedores actúan en función de una motivación personal, por ejemplo la valoración de la independencia laboral o el deseo de “cumplir un sueño” y, a la vez, por una motivación económica, que responde a la satisfacción de necesidades de bienes materiales. Sin embargo, la dificultad de acceder al mercado laboral puede fomentar el surgimiento de emprendimientos que responden exclusivamente a una motivación material. Los diversos tipos de

motivaciones generan consecuencias que repercuten en el desarrollo y en los resultados del emprendimiento. Cuando la decisión para asumir un emprendimiento no parte del deseo sino que resulta impuesta por la necesidad económica, la actividad que se desarrolla se presenta como ajena y las expectativas resultan distintas a las de aquel emprendedor que cree en lo que sueña.

Es preciso agregar que estas características de actitud y comportamiento no son el único determinante del éxito del emprendimiento. No debemos olvidar que las mismas están sujetas a un doble carácter social e histórico, ya que las características que determinaron el éxito a un emprendedor en un momento y en un lugar pueden impactar de diferente manera según sea el contexto y el momento en que se desarrolle otro emprendimiento. El emprendedor no puede ser entendido como un sujeto aislado del mundo, sino que está influenciado y en interacción con un contexto: el ambiente donde se desarrolla, los factores socioeconómicos, la cultura emprendedora y la familia son elementos del entorno del emprendedor. Por lo tanto, el presente trabajo se encuentra en línea con las teorías sistémicas, las cuales levantan la importancia del contexto para la viabilidad del emprendimiento.

Al respecto, Gartner (1988) plantea que el emprendedorismo considera las siguientes dimensiones:

- los individuos que participan en la creación
- las actividades desarrolladas por estos individuos durante el proceso
- la estructura organizacional y la estrategia resultante
- el ambiente en que se desarrolla el emprendimiento

De esta forma, las características personales no son las únicas variables importantes que explican la capacidad emprendedora; es necesario considerar también los elementos y los factores externos que inciden en el proceso emprendedor.

Al respecto, Hugo Kantis (2002) plantea la necesidad de considerar un “enfoque conceptual sistémico”, con énfasis en comprender la naturaleza compleja y contextual del proceso emprendedor. El emprendedor vive y se relaciona con un contexto que puede facilitar u obstaculizar sus capacidades y potencialidades. Siguiendo a Kantis, podemos identificar cuatro aspectos centrales del contexto:

- los ámbitos de aprendizaje en los cuales transcurre o ha transcurrido la formación y conformación de la persona (por ejemplo impactan de manera significativa la familia, la educación formal y no formal, el entorno laboral, etc.).
- las redes de apoyo que el emprendedor ha podido construir y que pueden reconocerlo como emprendedor y ayudarlo a forjarse como tal, o no reconocerlo, ignorarlo, socavar su imagen y obstaculizar su realización (por ejemplo los amigos y la familia, las redes institucionales y laborales).
- los recursos financieros y no financieros.
- el marco legal y regulatorio.

Para ejemplificar, podemos plantear que el entorno de un emprendimiento está integrado entonces por los siguientes elementos:

### Esquema I. El entorno del emprendimiento



Fuente: Elaboración propia.

El emprendimiento en su lógica interna puede estar conformado por una sola persona, por socios, tener una estructura con empleados, ser un emprendimiento familiar, etc. Además cada emprendimiento posee características diferentes: capital, equipamiento, lugar físico, capacidades y formación de los recursos humanos.

A su vez, esa lógica interna del emprendimiento está influenciada y es resultado de la interacción con su entorno, sin el cual no se pueden terminar de definir ni entender esas características propias del emprendimiento. En este sentido, el emprendedor deberá considerar el impacto de estos elementos sobre el funcionamiento de su emprendimiento.

Por ejemplo, un emprendedor que comercializa su producción en ferias estará condicionado por los avatares climáticos, pudiendo perjudicarse sus ventas en caso de que lloviera. A su vez, elementos como los proveedores, la competencia o los clientes, pueden resultar determinantes para definir el punto de equilibrio de un emprendimiento. Pero, por otro lado, no se trata de categorías homogéneas ni igualmente significativas para todos los emprendimientos. En cada caso esto podrá suponer acuerdos, estrategias específicas, relaciones particulares o, por otro lado, la no existencia de relaciones o acuerdos, el desarrollo de estrategias generales y no específicas, e incluso una mayor o menor importancia de esa dimensión o elemento para cada emprendimiento. Por ejemplo, un emprendimiento se puede relacionar en forma estratégica con sus proveedores, siendo éste uno de los elementos más importantes del sistema, sobre el que se basa la competitividad y el funcionamiento del emprendimiento. Sin embargo, en otro caso, los proveedores pueden no ser

tan relevantes en el sistema, y el emprendimiento puede no desarrollar relaciones específicas o particulares con ellos, por ejemplo, si se trata de materia prima o insumos sin problemas de oferta ni precio, donde su acceso no encierra ninguna dificultad u oportunidad de constituirse en una ventaja específica.

El marco regulatorio y las implicaciones impositivas pueden estar definiendo las posibilidades de formalización de un microemprendimiento y, de acuerdo a esto, sus posibilidades de desarrollo.

En cuanto a la macroeconomía, el aumento sostenido de los precios (inflación) o la evolución errática del tipo de cambio puede impactar fuertemente en las condiciones de demanda que enfrente un emprendimiento, condicionando de esta forma su crecimiento.

Los cambios tecnológicos que se den en el país junto con la capacidad de incorporación de innovaciones de un emprendimiento, en algunos casos, pueden impactar fuertemente sobre la producción y, por ende, sobre la venta del emprendimiento, pero en otros casos no tanto.

Por ejemplo, la tecnología puede ser un elemento crítico y con bastante control por parte del emprendedor, en tanto su actividad refiera, por ejemplo, a un particular “saber hacer” o técnica que maneja muy bien y respecto a la cual tiene capacidad de innovación. Pero también puede ser un factor totalmente exógeno al emprendedor que, en determinado caso, la adquiera mediante la compra de equipos sin capacidad de incidencia sobre ella o incluso sin que constituya un factor muy importante en el emprendimiento (y que lo realmente importante para su desempeño sea, por ejemplo, la estrategia de marketing o las redes y contactos del emprendedor).

Las circunstancias en las que se llevan a cabo muchos de estos microemprendimientos provocan que las tareas laborales o productivas del emprendimiento se confundan con las responsabilidades o necesidades vinculadas al ámbito familiar, por lo cual resulta difícil hacer una clara separación de los roles del emprendedor.

Por otra parte, las instituciones de apoyo y las redes sociales pueden actuar como propulsores de un emprendimiento que se encuentre en su fase inicial con el apoyo o los contactos que estas puedan generar. Además de otros apoyos de índole más material. Es importante destacar que las instituciones de apoyo pueden ser parte de políticas educativas, económicas y sociales que promueven el desarrollo de comunidades con actores colectivos capaces de generar desarrollo humano y económico.

En Uruguay existen diversas instituciones que brindan distintos tipos de apoyos a emprendimientos y microemprendimientos. Estas instituciones pueden ser tanto del ámbito privado como del ámbito público. Los apoyos que brindan pueden ser apoyos en capacitación, apoyos financieros o apoyos técnicos. Algunas de esas instituciones se listan abajo a modo de ejemplo:

- La Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME- Ministerio de Industria, Energía y Minería)
- El Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)
- Los Centros de Desarrollo Local (CEDEL Casavalle y Carrasco Norte-Intendencia de Montevideo)
- Unidad MYPES (Intendencia de Montevideo)
- El Instituto de Promoción Económico Social del Uruguay (IPRU)
- La Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCCEEA- Universidad de la República)
- El Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio (SCEAM- Universidad de la República)
- El Centro de Promoción por la Dignidad Humana (CEPRODIH)
- FUNDASOL
- Grameen Uruguay
- ...

Fuente de información: Uruguay Fomenta.

#### 2.1.4. Imaginar, desarrollar y realizar

Cuando se presentó el concepto de emprendedorismo, se recogieron aportes de autores que señalan a estos conceptos como cualidades propias de la actividad de emprender (Filion, Dolabela). Estas categorías de análisis se retoman en este punto porque tienen un poder importante; no sólo conceptual, sino a la hora de aplicarlas al trabajo práctico con emprendedores.

A partir de estos conceptos se puede plantear un modelo de referencia de emprendedor como aquel que puede cumplir con esos tres elementos implicados en el proceso de emprender: imaginar, desarrollar y realizar. La capacidad de imaginar refiere a la creación de una idea, la capacidad de desarrollar alude a la planificación de la idea generada y la capacidad de realizar se asocia a la ejecución de la planificación realizada para la idea inicial. Si bien existe una continuidad temporal que hace necesario comenzar por imaginar y seguir con desarrollar para finalmente realizar, la elaboración de cada una de las etapas requiere la revisión de las etapas anteriores para obtener un proyecto consistente.

A su vez, estas tres capacidades pueden vincularse con otros aspectos:

Imaginar:

- Iniciativa, necesidad de realización
- Capacidad de innovación y creatividad
- Capacidad de soñar, pero sin perder sentido de la realidad
- Definición clara de una idea, visualización de objetivos

Desarrollar:

- Autoconfianza, autoestima
- Actitud proactiva (adelantarse a las situaciones)
- Capacidad de liderazgo y coordinación / incidencia en los otros
- Capacidad de fijar metas y objetivos
- Conocimiento del ámbito donde debe desarrollar su idea o visión

Realizar:

- Constancia, tenacidad
- Discernimiento, pragmatismo
- Capacidad de asumir riesgos moderados, tolerancia a la incertidumbre
- Capacidad de tejer relaciones personales/profesionales para alcanzar los objetivos
- Capacidad de negociación (lograr acuerdos)
- Destreza (manejo de equipos, conocimientos, tecnologías... formación)
- Capacidad de aprendizaje
- Responsabilidad.

Este modelo de referencia de emprendedor, como resultado de todas esas capacidades, no tiene por objetivo fijar requisitos para determinar quiénes están en condiciones de convertirse en emprendedores y quiénes no. El emprendedor que cumple con todas las cualidades de imaginar, desarrollar y realizar seguramente sea un modelo difícil de observar en la realidad. Sin embargo, es un modelo de referencia muy útil a los efectos de permitirnos analizar la situación en la que se encuentra un emprendedor. En función de este modelo es posible analizar las fortalezas y las debilidades que presenta una persona para desenvolverse como emprendedor, considerando el proceso en su conjunto pero también en relación con las tres dimensiones claves para emprender: imaginar, desarrollar y realizar. Esto permite identificar las capacidades que serán necesarias desarrollar para que una persona sea capaz de emprender un proyecto, sostenerlo y hacerlo viable económicamente.

Es necesario puntualizar que, si bien hemos vinculado las capacidades de imaginar, desarrollar y realizar con características personales, en el caso de emprendimientos de más de una persona dichas características pueden ser asumidas por el colectivo, sin ser necesario (o incluso deseable) que una única persona concentre todas

las cualidades. Por lo tanto, puede darse el caso en que una persona, con capacidad o potencial para configurarse en un emprendedor, imagina, desarrolla y realiza su visión (emprendimientos unipersonales). Pero también estarán los casos en los que, a partir de varias personas (o al menos dos) con capacidades o potencial diferente para imaginar, desarrollar y realizar, se lleva adelante, y con éxito, un emprendimiento que reúne en el colectivo todas esas cualidades. En efecto, la especialización en alguna de esas dimensiones, sobre la base de las características y capacidades personales, además del conocimiento adquirido, puede ser un resultado deseable que, si se acompaña de capacidades para la asociatividad y la cooperación, pueden constituir una ventaja relativa muy importante para el éxito del emprendimiento, respecto a otros competidores o la alternativa de emprender en solitario.

### 2.1.5. Las capacidades para emprender como activo para el individuo y la sociedad

El desarrollo de las capacidades que implica cada una de las dimensiones antes mencionadas de imaginar, desarrollar y realizar, constituye en sí mismo un activo de enorme valor para el individuo como ser humano y ser social. Esto va más allá del emprendimiento puntual y el retorno económico asociado a dicho emprendimiento. Porque implica un crecimiento de la persona y el colectivo, incorporando herramientas y saberes que tienen una aplicación mucho más amplia que la que se puede proyectar en el emprendimiento específico que da lugar a ese desarrollo. Estas capacidades pueden crecer con ese emprendimiento, pero sin duda lo trascienden, toman importancia propia y se constituyen en un capital que en vez de depreciarse puede seguir incrementándose con el tiempo.

El desarrollo de capacidades emprendedoras permite la toma de conciencia de los límites que uno tiene pero también de las potencialidades y, a partir de ello, que se pueden superar esas limitaciones o aprender a compensarlas para que dejen de ser un obstáculo. Esto implica, si hablamos de “*verdaderos*” emprendedores, de la construcción de una actitud frente a la vida y la sociedad que implica deseos en oposición al conformismo, esfuerzo en oposición al desgano, arriesgar (sobre la base de una convicción fuerte) en oposición a la especulación, innovar en oposición a conservar; todos estos valores desde diferentes enfoques teóricos sociales, económicos y antropológicos son considerados positivos para el desarrollo humano y de la sociedad.

Por lo tanto, tiene interés plantear la pregunta: ¿Qué aporta la construcción de una cultura emprendedora? Porque su respuesta puede dar sentido a los esfuerzos que desde los fondos públicos, las organizaciones civiles y la academia se realizan para explicar, entender y, en última instancia, fomentar el emprendedorismo.

En efecto, el fomento y el desarrollo de una cultura emprendedora tienen lugar dentro de un particular contexto socioeconómico, atravesado por la globalización (caracterizada por el movimiento del capital financiero), las transformaciones en la estructura productiva y los profundos cambios en el mundo del trabajo y sus organizaciones. Al respecto, desde las últimas décadas del siglo XX, asistimos a un proceso de cambios y transformaciones que han afectado al trabajo en su concepción tradicional, asociado a la generación de certidumbre y estabilidad (Giorgi, 2003 b). Actualmente, las grandes empresas y los Estados ya no tienen la capacidad empleadora que solían tener en el pasado, observándose el surgimiento de pequeñas empresas, la tercerización de actividades, la segmentación del mercado de trabajo y el aumento de la calificación exigida –no siempre en adecuada relación con la evolución de la remuneración o, en otros casos, con un importante diferencial en la remuneración, pero que por la alta calificación excluye a gran parte de la población de ese segmento del mercado–, la mayor rotación de las personas en los puestos laborales (que puede ser, en algunos casos, por precariedad, pero en la mayoría de la economía porque ya no van quedando empleos que sean “para toda la vida”, salvo en el sector público) y las relaciones laborales más flexibles (que pueden referir a estrategias empresariales para evitar costos laborales, pero también refiere a nuevas lógicas de trabajo, sobre todo en nuevos sectores de actividad, donde importa la productividad y los resultados que muestra el trabajador y no la comprobación de que cumple una determinada rutina de horario, presencia física y otros requisitos tradicionales).

Estos fenómenos han tenido efectos múltiples y desparejos, positivos para quienes se han adaptado bien a los cambios y no tan positivos para quienes poseen una cultura asociada al viejo paradigma, y hoy chocan con una realidad cada vez más alejada del pasado. Esta situación económica y laboral ha producido profundos efectos en la vida de las personas, en tanto el trabajo y la inserción en el proceso productivo no son sólo medios para producir bienes materiales y servicios con los cuales garantizar el sustento material de las personas, sino que también cumplen un rol socializador y conformador de las identidades que hacen de los sujetos trabajadores.

En este contexto de transformación asistimos a un momento de mutación que tiende a disolver lo que antes conformaba la “cultura obrera” y que sostenía imágenes, valores y modelos de vida que operaban como sostén de procesos de construcción de identidades, como factor de inclusión social y laboral, y que ofrecían determinadas condiciones a la producción de subjetividad.

Como se señaló anteriormente, nos referimos por subjetividad a la experiencia de construcción que experimentamos los seres humanos a partir de las prácticas que realizamos en la época, cultura y sociedad en la cual nos toca vivir. Hablamos de producción de subjetividad en tanto las **diversas maneras de percibir, sentir, pensar, conocer y actuar**, ciertas modalidades vinculares, los modelos de vida, estilos de relación con el pasado y con el futuro, las formas de concebir la articulación entre el individuo (yo) y el colectivo (nosotros) (Giorgi 2003).

Cada sociedad produce un tipo de subjetividad que determina quiénes se pueden integrar a ella y quiénes no. En este sentido, la incertidumbre sobre el empleo, la precariedad y la exclusión del empleo formal (o la amenaza de que esto ocurra), un ámbito laboral y de relaciones económicas de gran fluidez e inmediatez, en el cual la dinámica es el cambio y lo excepcional es lo que permanece, presentan una realidad socioeconómica que repercute en la subjetividad (des-subjetivando), generando lo que Silvia Bleichmar denominó “*malestar sobrante*” (Bleichmar, 2005).

Este “sobremalestar” remite a renunciaciones y dificultades materiales, la desesperanza y la resignación de aspectos esenciales del ser, la disminución de metas e imposibilidad de encontrar garantías para la seguridad futura, pero sobre todo, remite a un dejar a las personas despojadas de la posibilidad para proyectar un futuro trascendente a partir del cual poder soportar el malestar de la época; porque, como dice Bleichmar “*lo que lleva a los hombres a soportar la prima de malestar que cada época impone, es la garantía futura de que algún día cesará ese malestar; y en razón de ello la felicidad será alcanzada. Es la esperanza de remediar los males presentes, la ilusión de una vida plena cuyo borde movible se corre constantemente, lo que posibilita que el camino a recorrer encuentra un modo de justificar su recorrido*” (Bleichmar, 2005: 30).

Como ya se señaló, las razones y las valoraciones por las cuales las personas inician un emprendimiento productivo son varias. Encontramos sujetos que emprenden buscando satisfacer una necesidad económica, otros además buscan una fuente laboral que les brinde independencia, hay quienes buscan una manera de realización personal, otros emprenden con la ilusión de hacerse exitosos o valorados socialmente, o con la idea de garantizarse un porvenir. No obstante y por diversas que sean las valoraciones y los sentidos que el sujeto otorgue a la actividad, observamos que subyace a la necesidad de emprender una forma de hacer frente a la inestabilidad, la inseguridad y la desesperanza que esta época de fluidez marca (por oposición a solidez y ligadura), pasando de una posición pasiva (la del desempleado, el excluido, el subempleado o el que no estudia ni trabaja) a una posición activa, la del emprendedor.

Un ejemplo de esta respuesta a nivel individual y familiar puede encontrarse en las estrategias que algunos trabajadores realizan ante el cierre de las fábricas e industrias donde trabajaban, recuperándolas en forma colectiva, transformándolas en cooperativas, superando la pasividad y la desesperanza, para lograr mantener su fuente laboral, su lugar en el mundo y la posibilidad de asegurarse un después.

Por otro lado, emprender un proyecto productivo supone la toma de una decisión (que deviene de un proceso más o menos reflexivo) por parte de aquellos sujetos que deciden hacerlo por su cuenta o que recurren al apoyo de una institución u organización a la que presentan una idea o proyecto. Como toda decisión supone un momento de crisis, en tanto cambio y oportunidad, así como de quiebre con un estado anterior de estabilidad. Desde esta perspectiva planteamos que el fomento y el desarrollo de emprendimientos productivos no es posible si sólo se concibe el aspecto económico del emprendimiento, pues antes que un emprendimiento –en tanto proyecto y plan de negocios– hay un emprendedor.

Es necesario entonces concebir al emprendedor en su aspecto subjetivo como aquel sujeto que va a desarrollar la actividad productiva, actividad que debe estar previamente investida por los deseos y los sentidos que éste le dará a la misma, y que no se sostiene si el sujeto no se **involucra** y, desde nuestro enfoque, no puede **proyectar algún tipo de futuro** para él mismo. Como se verá más adelante, en la metodología que propone el manual se utilizará la prospectiva como técnica para apoyar el proceso de desarrollo de capacidades emprendedoras y que, en última instancia, exigirá al emprendedor la toma de decisiones y la planificación de acciones sobre la base de un ejercicio en el cual deberá conjugar el deseo con lo posible, en una aventura que no es más ni menos que abordar el desafío de la construcción de su propio futuro.

A su vez, es preciso enfatizar el trayecto que existe entre la idea y el deseo de emprender y la posibilidad de concretar el mismo. Porque emprendedor hay que hacerse. Este proceso (que, como se verá, se conforma por los primeros módulos de la metodología) requiere de un intenso trabajo de involucramiento por parte del sujeto que es necesario experimentarlo para asegurar el pasaje de “potenciales” emprendedores o meros usuarios de un servicio que fomenta emprendedores, a emprendedores. Es decir, sujetos capaces de construir un proyecto productivo analizando la realidad en la que están inmersos –pues emprender también implica pensar sobre lo que se hace–, saliendo de la inmediatez de cada tarea y de cada obstáculo, permitiendo la construcción de un emprendimiento que pueda ser visualizado más allá del presente.

Es en la construcción de futuros posibles donde se encuentra la clave para favorecer el andamiaje a partir del cual se promuevan emprendedores y emprendimientos con capacidad para no sólo crearse, sino para desarrollarse y crecer. Nos referimos al **futuro como aquellas operaciones que permiten proyectar un después** y superar la sola dimensión de un presente que pide “todo ahora, luego nada”, presente de lo inmediato y lo concreto (Corea & Lewkowicz, 2004).

En la construcción de ese futuro, las instituciones públicas y privadas con sus propuestas de fomento y desarrollo de las capacidades emprendedoras, así como la universidad con sus proyectos y programas de vinculación con la sociedad, y las políticas públicas dirigidas a promover la creación y el desarrollo de mipymes (capacitación, créditos, formalización, facilidades para la exportación, entre otros) son algunos factores del entorno que operan (o deberían de operar) como facilitadores para ir generando condiciones para que las ideas y proyectos cristalicen en empresas y negocios reales. Las capacidades para emprender surgen entonces, además del esfuerzo individual, como resultado de condiciones que son una construcción social y, además de constituir un activo personal muy valioso, conforman un activo colectivo que define la forma en que una sociedad adquiere o no capacidad de integrar a sus miembros al mundo del trabajo y, a través de éste, a la vida en comunidad.

En este sentido, es que planteamos el emprendedorismo y la cultura emprendedora como una posición desde la cual (re)pensar las nuevas formas de constituirse en trabajador, posición que vincula la cultura a experiencias subjetivantes y que concibe al sujeto como construido y constructor en el entramado social.

## 2.2. Prospectiva aplicada a microemprendimientos

### 2.2.1. Aspectos generales

Cuando se habla de planificación estratégica y de la prospectiva, como instrumento para tal fin, en general, se hace con referencia al ámbito macroeconómico, al nivel de políticas nacionales o regionales o a la actividad de grandes empresas. Sin embargo, es también aplicable a pequeños emprendimientos. La adaptación de esos enfoques a la realidad y la necesidad de los microemprendimientos es uno de los instrumentos principales de la metodología que conforma este manual para lograr el objetivo de apoyo al desarrollo de capacidades emprendedoras.

Como primera aproximación a la Prospectiva reproducimos aquí la definición del Instituto de Prospectiva Estratégica (IPE)<sup>2</sup>, según la cual se trata de *“una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”*.

---

<sup>2</sup> IPE: <http://www.prospecti.es/ipeframe.htm>

Por otra parte, es necesario aclarar que nuestro interés en la prospectiva, y a los efectos buscados en este manual, es utilizarla como instrumento mediador, que pueda ayudar a la construcción conjunta entre los emprendedores y el equipo técnico de un camino que pueda ser transitado, en el plazo estipulado, para lograr consolidar un emprendimiento autosustentable. Para esta tarea de mediación es muy importante el potencial que ofrece la prospectiva para desarrollar y provocar la reflexión conjunta y la capacidad de anticipación y planificación. Esos son los objetivos que se buscan con la adaptación de la prospectiva a este trabajo con emprendedores, estimular y apoyar el desarrollo de capacidades que permitan al propio emprendedor encontrar y aplicar las soluciones que requieren los problemas que enfrenta, en principio, cómo desarrollar su emprendimiento. Por lo tanto, no es una preocupación de este manual reproducir ejercicios de prospectiva ideales o que sigan todos los pasos que un “manual de prospectiva” podría indicar. En otras palabras, no es prospectiva “pura” lo que se intentó realizar, sino desarrollar instrumentos para apoyar el desarrollo de capacidades en los emprendedores para que puedan llevar adelante sus emprendimientos. Con este criterio es que los instrumentos fueron probados en su efectividad para alcanzar ese fin último, siendo esa condición por sí misma suficientemente satisfactoria desde el punto de vista del manual.

### ***Origen de la prospectiva***

Como se señala en De Jouvenel (2004), la prospectiva “moderna” comienza después de la Segunda Guerra Mundial, debido al interés militar. El tema de los conflictos internacionales y la evolución de la tecnología militar fue el motivo central del desarrollo de los métodos prospectivos (por ejemplo, el método Delphi o el método de escenarios). Pero es la escuela francesa la que en la década de 1950 impulsa la prospectiva con fines y preocupaciones más humanistas y empresariales. El pionero es Gaston Berger, que invita a “*considerar el futuro no como algo decidido de antemano..., sino como algo por hacerse*” (Berger, 1958). También es muy relevante en esa escuela Bertrand de Jouvenel, quien concibe el concepto de “futuribles” con el que designa a un grupo de estudios prospectivos en los años de 1960.

A partir de esos orígenes se han desarrollado diferentes grupos, asociaciones e institutos nacionales e internacionales que se dedican al estudio y el análisis prospectivo de la sociedad y la economía (ver Bibliografía).

### ***Algunos principios de la prospectiva***

La palabra *prospectiva* viene del latín: PRO que significa “adelante” y SPECTARE que significa “mirar”. O sea, mirar hacia delante. La idea fundamental es que “*el futuro todavía no es; no está predeterminado. Está abierto, por el contrario, a muchos futuros posibles: los futuribles*” (De Jouvenel, 2004).

Los diferentes autores señalan que, desde el punto de vista de la prospectiva, el futuro es un espacio por explorar (prospectiva exploratoria: futuros posibles) y, a la vez, un espacio por construir (prospectiva normativa: futuros deseables, y las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos). Esa visión del futuro como espacio a ser explorado pero también **construido**, permite una visión del mismo que, lejos del determinismo o el fatalismo, refiere a un espacio de **libertad y empoderamiento**.

La noción de *libertad* la podemos asociar a dos dimensiones. La primera en el sentido que marcan los prospectivistas que señalan que la previsión y la anticipación permiten a las personas y a las organizaciones tener un margen de acción real para actuar. Sin la capacidad de anticipación no hay libertad de elección, ya que ésta queda acotada a las opciones que la emergencia y la improvisación permiten. Por otro lado, se puede relacionar con el concepto, ya mencionado, de libertad de Sen (2000). Recordamos que, para este autor, el desarrollo humano está inversamente relacionado con la privación de capacidades, en tanto éstas limitan la libertad del individuo. Por lo tanto, promover una “expansión” de las capacidades es una forma de contribuir a un ejercicio pleno de la libertad, condición necesaria para el desarrollo humano. Es decir que, haciendo una síntesis, para que el futuro sea un espacio de libertad es necesario desarrollar las capacidades necesarias y la actitud de anticipación. Por otro lado, el futuro como espacio de empoderamiento refiere a que, en la medida que se produce el desarrollo de las capacidades necesarias y la actitud de anticipación del futuro (en tanto, no sólo se puede explorar sino también construir), se logra una verdadera expansión en la libertad de escoger y de actuar, en un proceso en el que se gana control para la toma de decisiones, lo que refiere a la esencia de un proceso de empoderamiento (ASOCAM, 2007).

La prospectiva implica un enfoque desde más de una disciplina, ya que los problemas a los cuales se enfrenta el decisor no pueden ser reducidos a una sola dimensión, además de la incertidumbre propia que ello refiere, un futuro que todavía no existe y hay que construirlo.

Además, la necesidad de la mirada plural sobre los fenómenos a analizar, también implica que en los ejercicios de anticipación a las transformaciones del futuro (las posibles y las tendenciales, pero también las deseadas) deben ser fruto de una reflexión colectiva. Esto supone un problema importante para los pequeños emprendedores, ya que muchas veces se encuentran solos o desarrollan posturas individuales para lidiar con sus problemas, proyectos y deseos. Como forma de superar este problema es que, como se verá en el capítulo correspondiente, se utiliza la instancia de talleres con intercambio entre emprendedores para poder enriquecer las miradas sobre los problemas de cada uno, a partir del propio intercambio en forma directa o a través de experimentar la situación del otro en su propio relato e identificar en ella aspectos que refieren a la experiencia propia pero que antes no se hacían visibles.

Por otro lado, la necesidad de no estar sólo en el ejercicio de prospectiva refiere a la propia incertidumbre que envuelve al futuro y la complejidad que supone anticiparlo para intervenir sobre el mismo. En efecto, no existen estadísticas ni datos sobre el futuro. Al punto que, con frecuencia, la única información con que se puede contar es el propio juicio personal. Por lo tanto, si el emprendedor realiza la reflexión respecto al futuro en solitario y en forma introspectiva, es alto el riesgo de no poder superar una visión miope muy signada por la propia subjetividad y la falta de información. Por el contrario, como plantea Godet (2000), es necesario recoger otras opiniones y consultar otras fuentes de información, para forjarnos nuestra visión propia. Esto implica que, para el caso de los emprendedores, es necesario el intercambio con otros emprendedores, la consulta con expertos o conocedores de determinados temas, la reflexión a la interna del emprendimiento y con su entorno (competidores, clientes, proveedores y otros actores), con una actitud abierta, que no sólo contemple visiones parciales sino que sitúe al emprendimiento dentro de una visión global sobre la evolución de su entorno. A su vez, el equipo técnico requiere muchas veces de la información que proviene de otras experiencias y emprendedores para poder visualizar aspectos que puedan ayudar a otro emprendedor a una mejor reflexión. De ahí la riqueza de plantear una metodología que permita instancias individuales de trabajo con los emprendedores pero también instancias colectivas.

También hay que decir que se trata de una disciplina que requiere de “dones naturales”, como la intuición y el sentido común, pero que también tiene que posibilitar el desarrollo de instrumentos relativamente simples que puedan ser apropiados por quienes en definitiva serán los decisores. Este criterio primó en la construcción de procedimientos para que los emprendedores pudieran identificar rupturas, construir escenarios futuros y elaborar un escenario meta. Se trata de desarrollar capacidades, por lo que se justifica si hay que perder un poco de precisión técnica o virtuosidad en la forma de resolver las cosas para ganar empoderamiento por parte del emprendedor. De nada sirve un procedimiento que sólo un experto puede ejecutar e interpretar, de forma que el emprendedor es una agente pasivo que recibe instrucciones.

Por último, si bien en este punto debería ser una obviedad, la prospectiva tiene una mirada de largo plazo. No se puede hacer prospectiva ahogados por las urgencias del corto plazo ni obnubilados por beneficios inmediatos. Tampoco se trata de ignorar el corto plazo, ni el mediano. Por el contrario, el camino que nos conduce a la meta del futuro es tan importante como esa propia meta. Pero sin mirada de largo plazo no es posible, ni útil, hacer prospectiva<sup>3</sup>. En este caso, de emprendi-

---

<sup>3</sup> En general, lo que se sugiere para determinar el horizonte temporal es tener en cuenta: 1) la inercia del sistema, es decir, el período de tiempo durante el cual tienen efecto sobre el mismo los cambios y procesos que suponen efectos significativos sobre el mismo; y 2) el horizonte relevante desde el punto de vista del poder de decisión y la capacidad material

mientos en fase de incubación, se define el horizonte temporal dentro de un plazo mínimo de un año y un máximo de dos años. Para otro tipo de agente o actor esos plazos pueden no corresponder en absoluto a un mediano o largo plazo, sin embargo, para los emprendedores que viven “el día a día” y que, en estos estadios incipientes de desarrollo, no tienen resuelto el ingreso mensual necesario para mantener sus necesidades básicas, es un plazo más que razonable para pensar en el desarrollo del emprendimiento. Más allá de ese horizonte es inviable plantear una meta u objetivo y vincularlo a acciones concretas a realizar en el hoy.

### *El “Sistema” relevante para el emprendimiento*

Como se explicó antes, el emprendimiento junto con su entorno configuran un sistema. Decimos que es un sistema porque se compone de elementos y procesos que se articulan, directa o indirectamente, entre sí, definiendo una determinada dinámica de funcionamiento e intercambio entre el emprendimiento con su entorno, e incluso afectando también la lógica interna del propio emprendimiento (cuando no está compuesto por una única persona). El concepto es importante, porque sólo una mirada sistémica de la situación actual y las posibles evoluciones futuras del emprendimiento permitirán un adecuado diagnóstico de partida y un más acertado análisis prospectivo. No reiteraremos aquí las observaciones ya realizadas respecto a la importancia del entorno para el emprendimiento y cómo se configura el sistema del emprendimiento.

Ante la pregunta de ¿cómo identificar el sistema para cada emprendimiento? La respuesta es que no hay receta. En primer lugar, convendría identificar las variables y los elementos de toda clase que tienen o pueden tener incidencia sobre el emprendimiento. A su vez, es necesario pensar y reflexionar también en términos de relaciones entre el emprendimiento y los diversos actores del entorno. Es decir, no sólo identificar categorías, como por ejemplo los proveedores, sino tipos y formas de relacionamiento. Luego habría que ir depurando del ejercicio inicial aquellas cuestiones que son muy accesorias o que deberían ser incluidas dentro de otros aspectos y no con un perfil propio.

La resultante deberá ser un conjunto de elementos y procesos vinculados al emprendimiento, pero que incluyan el análisis de las relaciones entre sí y con el emprendimiento, con una valoración del significado de las mismas para el funcionamiento del emprendimiento. Como en otras etapas del análisis prospectivo, si esto se puede realizar en forma colectiva o con la consulta

---

del decisor, para influir sobre el emprendimiento y el sistema con acciones concretas. En términos prácticos, seguramente el emprendedor definirá el horizonte de acuerdo a, por un lado, su capacidad de toma efectiva de decisiones y, por otro lado, a su necesidad de lograr determinadas transformaciones en determinado marco temporal que permitan satisfacer sus necesidades materiales, humanas y espirituales; esto último moderado por su capacidad de paciencia y los medios materiales con que cuenta para sostenerla.

e intercambio con otras personas, seguramente resultará más fácil y ajustado a la verdadera descripción del sistema en cuestión. En general, la metodología de talleres es la más utilizada. Esto se aborda en el módulo 5.

## 2.2.2. Principales categorías prospectivas

### *Factores claves*

Los factores claves son aquellos componentes, procesos o relaciones que son determinantes para el funcionamiento y la evolución del sistema. Por lo tanto, son los principales factores para explicar el éxito o fracaso del emprendimiento. Al respecto, conviene comenzar por reducir el sistema y sus componentes a una lista preliminar de candidatos a factores claves. Se trata de evitar caer en la trampa, una vez identificado el sistema y sus componentes, de que “todo es importante” o que “todo tiene que ver con todo”. Si bien esas expresiones pueden tener algo de verdad, es un punto de partida nada útil para generar una reflexión dirigida a la acción y a la intervención.

Una forma de poder comprobar si una primera lista de factores claves refiere realmente a cuestiones claves para el emprendimiento es considerar cada factor detectado en forma preliminar desde una doble perspectiva:

- Determinar ¿cuál es la importancia de ese factor clave para el desarrollo del emprendimiento? En términos relativos al resto de candidatos a factores claves.
- Determinar ¿cuál es el grado de control (incidencia sobre el mismo) y/o el nivel de certeza que se tiene sobre cada factor clave?

Del anterior ejercicio pueden surgir nuevas dudas, incluso sobre aspectos que identificamos como claves en esta etapa y no habíamos siquiera considerado en el sistema, o encontrar factores claves que se clasifican como poco importantes y sin capacidad de control sobre ellos (por lo que se debería reconsiderar si son o no factores claves). De eso se trata, alcanzar una lista definitiva de factores claves. Hasta este tipo de análisis resulta atractivo, desde el punto de vista del costo-beneficio, la aplicación al trabajo con microemprendimientos. El análisis se puede complejizar siguiendo la bibliografía especializada en el tema, pero cuanto más se avanza en este análisis, se requiere de un balance entre la necesidad de más y mejor información y la capacidad de generarla, incorporarla y analizarla, fundamentalmente por parte del emprendedor, que es quien tomará las decisiones a posteriori y quien debe ser capaz de manejar los instrumentos que se le presenten.

Algunos aspectos generales que deben tenerse en cuenta al analizar los factores claves son: ¿No estamos repitiendo? ¿Podrían agruparse algunos conceptos

en otro que realmente sea el que representa al factor clave? ¿Falta algo? ¿Sobra algo? ¿Todos son realmente claves? Estos cuestionamientos buscan evitar el error de dejar fuera un factor clave, lo cual sería muy negativo para el posterior análisis prospectivo (que si se realiza de buena forma nos llevará a darnos cuenta e incluirlo) y/o evitar el error de incluir aspectos que no son claves y que, si bien no tienen porque hacer fracasar el ejercicio prospectivo, generan ruido y desvían atención en forma poco productiva y confusa.

Hasta aquí esta presentación general de cómo trabajar los factores claves, en el módulo 6 se detalla la forma cómo el manual propone su instrumentación práctica.

### *Tendencias, señales y rupturas*

El emprendimiento y también su entorno, están sujeto a tendencias, eventos y acontecimientos, actuales y potenciales, de los cuales nos van a interesar aquellos que afecten de forma significativa a los factores clave y, por ende, sean significativos para el desarrollo futuro del emprendimiento.

En esta etapa, de acuerdo a la bibliografía especializada en prospectiva, es recomendable reflexionar respecto a los factores claves del sistema respecto a:

- ¿Cómo han evolucionado en el pasado?
- ¿Cuál es la evolución tendencial (lo razonablemente esperado)?
- ¿Cuáles son las inflexiones y las rupturas que pueden modificar las tendencias observadas o previstas, tanto las rupturas que se perciban como bastante ciertas como las que eventualmente podrían llegar a ocurrir?

La reflexión sobre estas cuestiones nos tiene que llevar a la identificación de tendencias robustas, tendencias emergentes, “señales de futuro” (o hechos portadores de futuro) y rupturas<sup>4</sup>:

- Las **tendencias robustas** son fenómenos o procesos que tienen una inercia importante, se han manifestado durante un período largo de tiempo y se evalúa como razonable que continúen durante el período de análisis.
- Las **tendencias emergentes** son fenómenos o procesos de surgimiento reciente, que en el período de análisis pueden consolidarse y pasar a ser robustas o desaparecer.

---

<sup>4</sup> Curso “Introducción a la Prospectiva para una visión y un proyecto de desarrollo” dictado por la Consultora 3E (Tres Escalas “Prospectiva, Plan y Proyecto”); responsable del curso: Dra. Carina Nalerio.

- Las **señales de futuro** refieren a indicios aún débiles de cambio o procesos muy incipientes, que pueden ser pistas sobre futuras tendencias o rupturas.
- Las **rupturas** son eventos, hechos o decisiones cuya ocurrencia determina una fractura, un punto de inflexión, una bifurcación de caminos. Es decir, un quiebre con las tendencias que vienen con fundamento en la historia y en la evolución reciente del sistema.

Adicionalmente, hay que explicitar las **hipótesis** que existen detrás de cada tendencia, señal o ruptura que se plantea. En algunos casos puede ser muy obvia, pero en otros casos no. Sobre todo para facilitar el posterior trabajo de construcción de escenarios conviene contar desde ya con una buena definición de las continuidades y las rupturas que se identifican como posibles, lo que incluye plantear con claridad las hipótesis que las mismas implican respecto a la evolución del sistema y el emprendimiento. La construcción de hipótesis es una tarea nada sencilla, de acuerdo al trabajo realizado con emprendedores, pero que si se construye bien permite un grado de reflexión que simplifica el camino que sigue. Además, las hipótesis no sólo generan efectos deseados sobre la reflexión en el emprendedor sino que permite clarificar muchas cosas para el propio equipo técnico, además de obligarlo a una reflexión propia, que también es necesaria.

Hay que destacar que la prospectiva es un planteamiento que pone mucho énfasis en las señales de futuro y en las rupturas, en tanto no propone sólo la exploración del futuro extrapolando tendencias, sino que propone integrar en ese futuro la voluntad y la acción del decisor para poder generar o aprovechar cambios en esas tendencias, es decir, para construir futuro.

Pierre Massé (1962) señalaba que era fundamental descubrir las señales que, aunque fueran insignificantes por sus dimensiones presentes, tuvieran un gran valor por sus posibles o eventuales consecuencias, es decir, no perderse las señales que aunque hoy son débiles nos anuncian posibles mutaciones de importancia (técnica, económica o social).

Por otro lado, el concepto de ruptura es fundamental. Como señala Godet (2000), la prospectiva postula la permanencia del cambio, por lo que pone especial énfasis en considerar los fenómenos de discontinuidad y de ruptura. Estos fenómenos de ruptura pueden estar asociados a saturación o descubrimiento de mercados (o nichos); efectos generados por innovaciones tecnológicas o de organización; inflexiones en los comportamiento y hábitos sociales; o también a aspectos que dependen de la voluntad humana, en este caso del emprendedor en cuestión, por modificar su realidad, la de su emprendimiento y del sistema asociado al mismo.

Tal vez la identificación de rupturas sea el desafío mayor que enfrenta quien realiza un análisis de prospectiva. Esto se confirma, según la experiencia de trabajo, para el caso de los emprendedores. No les resulta fácil abstraerse

de las tendencias históricas, los preconceptos, las ideas ni los estereotipos que recibe de la sociedad y del sistema en el que se inscribe su emprendimiento. Por otra parte, la idea de “ruptura” debe transmitirse de forma clara, señalando que no es en sí misma portadora de un aspecto negativo o positivo, sino un punto de inflexión, una discontinuidad o transformación radical, para que el emprendedor no cargue a priori el concepto de connotación positiva o negativa, utilizándolo en uno sólo de esos significados.

Más en general, para detectar tendencias, señales o rupturas, hay que considerar que toda mirada probablemente tenga un sesgo, que lleve a cometer errores. Por eso es importante la discusión colectiva, recurrir a otras fuentes para realizar consultas, las opiniones de expertos y el intercambio con los actores relevantes para el emprendimiento dentro del sistema. Esto ayuda a corregir sesgos y genera oportunidades para visualizar aspectos nuevos que una visión solitaria y parcial no puede registrar. Dentro del módulo correspondiente se prevén instancias de diálogo e intercambio que permiten contemplar algunos de estos aspectos, tratando de evitar sesgos que el propio emprendedor introduzca o incluso el equipo técnico.

### 2.2.3. Escenarios futuros

#### *Escenarios futuros posibles y deseados*

Un escenario posible es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar a dicha situación a partir de una situación original. Un escenario debe cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia (Godet, 2000). Es decir, no hay que perder el tiempo con escenarios de baja importancia o pertinencia. Por otra parte, la construcción de los escenarios debe ser transparente, por lo que debemos explicitar claramente las hipótesis realizadas detrás de cada elaboración. Además, los escenarios deben guardar coherencia interna y externa, las evoluciones e inflexiones que se postulen, así como sus hipótesis de base, no pueden ser contradictorias y deben articularse de forma lógica y fundamentada. Por último, no tiene sentido plantearse escenarios imposibles (no verosímiles). La prospectiva debe conjugar lo deseado con lo posible.

Respecto a la construcción de escenarios, hay autores que diferencian entre escenarios exploratorios y escenarios estratégicos. Sin embargo, todos recomiendan involucrar ambos enfoques, el primero para descubrir lo que puede ocurrir y el segundo para poder actuar y construir, en la medida de lo posible, un escenario deseado.

En la práctica, y para el caso de los emprendedores, parece adecuado concentrarse en la construcción de un número moderado de escenarios, ni muchos

ni pocos. No conviene construir muchos escenarios porque el objetivo es ayudar a arrojar luz sobre algunas grandes opciones y analizar sus consecuencias. Siempre es útil simplificar, ya que para complejidad tenemos la propia realidad. Por otra parte, si en el otro extremo se considera un único escenario futuro o se reflexiona poco al respecto, se corre el riesgo de disfrazar de prospectivo a un ejercicio puramente normativo.

### ***El camino a recorrer: escenario inicial, rupturas, escenarios futuros***

Adaptando los planteos de autores como Godet (2000) y Jouvenel (2004) y considerando la experiencia de trabajo con microemprendedores, en este manual se propone una forma particular de llegar al escenario inicial y, a partir de éste, a los escenarios futuros; lo que se desarrolla en los módulos 6, 7 y 8.

La forma más efectiva de plantear la construcción del escenario inicial para el emprendimiento, una vez identificados los factores claves y las tendencias y señales de futuro, consistió en trabajar sobre las hipótesis que estaban detrás de cada tendencia (robusta y emergente) y de cada señal de futuro, identificar en base a esas hipótesis cómo es la afectación del emprendimiento ante cada una de ellas (es decir, si lo afecta positiva o negativamente), para luego establecer cuáles relaciones hay entre cada tendencia y señal con cada factor clave. La interpretación conjunta de este análisis conduce al escenario inicial, en el cual el emprendedor identificó el sistema del emprendimiento y los factores claves, conoce las tendencias robustas y emergentes que existen y cómo afectan a los factores claves y, por lo tanto, al emprendimiento, además de considerar las señales de futuro y cómo podrían incidir también sobre el emprendimiento. El módulo 6 trata sobre este punto.

Una vez que se cuenta con el escenario inicial, es necesario pensar en las rupturas respecto a esa situación inicial, tendencias robustas podrían desaparecer, cuáles tendencias emergentes podrían consolidarse generando un cambio en el sistema y el emprendimiento, qué señal de futuro puede concretarse en transformaciones reales. Cuáles de estos cambios son positivos y cuáles son negativos, cuáles son o pueden ser provocados por el emprendedor y cuáles no dependen de él, son todos aspectos sobre los que hay que trabajar. La propuesta metodológica de este manual, para ordenar estos procesos, consiste en primero trabajar sobre la identificación de rupturas y las hipótesis que están detrás de cada una de ellas, para luego pasar a analizar las relaciones entre cada ruptura con las tendencias y señales que se identificaban en el escenario inicial, diferenciando si esa relación implica un aspecto a potenciar (es decir, que es un cambio deseado) o un aspecto a superar (que implica una restricción o obstáculo para el emprendimiento). El módulo 7 trata sobre estos puntos.

Finalmente, la construcción de los escenarios futuros se realizó tomando como insumo todo lo que se trabajó anteriormente, según se explicó en los párrafos de arriba. Si se recurre a la bibliografía sobre prospectiva no hay acuerdo en

la forma de construir los “futuribles”, algunos ponen énfasis en las rupturas para definir escenarios, otros señalan que esto puede tener contraindicaciones y que lo mejor es tener una visión de conjunto del sistema y todos sus componentes, sin quedar atados a las rupturas para definir los escenarios. En el caso de este manual, que refleja la experiencia del trabajo con microemprendedores, se propone a las rupturas como una buena forma de orientar el armado de escenarios futuros. El procedimiento que se elaboró permite cumplir con los objetivos de construir efectivamente escenarios futuros pertinentes, coherentes y verosímiles; además de ser un procedimiento que se entiende de forma fácil y puede ser apropiado por los emprendedores, para ser realizado por ellos en cualquier otro momento, independientemente del equipo técnico. En concreto, se pone énfasis en las rupturas y en cómo, a través de sus hipótesis, cada ruptura se relaciona con otras rupturas, tendencias y señales. Cuando una ruptura implica, por su hipótesis y las relaciones con los otros componentes, que se produzca otra ruptura, entonces se está frente a un escenario futuro, donde hay un cambio significativo respecto al inicial. A su vez, ese escenario se compone por los estados que corresponden de las tendencias y las señales que se relacionan con esa ruptura. También se construye un escenario tendencial, que en ese caso pone énfasis en las tendencias robustas que tienden a consolidar la situación actual, y un escenario “de máxima” que incluye todas las rupturas con impacto positivo, y que son coherentes y verosímiles en su ocurrencia conjunta. Estos dos escenarios adicionales sirven de marco de referencia. En el módulo 8, que es el que se dedica a la construcción de los futuribles, se pueden ver ejemplos de cómo se realiza.

#### 2.2.4. Escenario meta y estrategia

La anticipación no tiene mayor sentido si no sirve para esclarecer la acción. Ésa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. Godet (2000) propone que se separe el análisis prospectivo en dos tiempos o momentos:

- El tiempo de la anticipación, la identificación de los cambios posibles y deseables
- El tiempo de la preparación de la acción, lo que implica la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y/o provocar los cambios deseables (proactividad).

El primer momento que señala Godet refiere al análisis que se sugiere hasta el anterior apartado, que llega hasta la conformación del conjunto de escenarios futuros posibles o futuribles. El segundo momento refiere a la evaluación de las diferentes opciones estratégicas que involucra cada escenario futuro po-

sible. Lo que determina la elección de un **escenario meta** (o normativo), que es el deseado como objetivo. El escenario meta elegido debe ir acompañado de una estrategia para alcanzarlo.

Dentro del conjunto de escenarios que enfrentará el emprendedor algunos pueden implicar rupturas que no dependen de él, otros pueden referirse a situaciones que enteramente dependen de su voluntad, y otros presentar una mezcla de las anteriores situaciones. Algunos escenarios exigirán tomar mayores riesgos que otros, algunos exigirán realizar mayores acciones anticipatorias, algunos implicarán desarrollar acciones más proactivas, mientras que otros permitirán una actitud más pasiva. ¿Cuál elegir? Godet plantea que ante el futuro los hombres tenemos la elección de adoptar cuatro actitudes: el avestruz pasivo que sufre el cambio; el bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez que éste se ha declarado; el asegurador preactivo que se prepara para los cambios previsibles, pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención; el conspirador proactivo que trata de provocar los cambios deseados (Godet, 2000). La elección claramente dependerá de cómo sea el decisor (no por obvio menos cierto). El módulo 9 muestra la propuesta del manual para apoyar al emprendedor en esta elección.

Estas instancias, y en realidad todo el análisis prospectivo, deberían realizarse con un alto grado de participación, donde todos puedan aportar y enriquecer la discusión y la toma de decisiones. Cuando el emprendedor es una única persona y no cuenta con más recursos humanos que él mismo, se debe buscar una forma de que estas reflexiones y toma de decisiones puedan también tener ámbitos colectivos de discusión y enriquecimiento. Por esto la metodología prevé un trabajo individual entre el equipo técnico y el emprendedor para definir el escenario meta (módulo 9), pero luego hay instancias colectivas (módulo 10), por ejemplo talleres con otros emprendedores; para poder compartir experiencias, preocupaciones, objetivos y acciones planificadas y ejecutadas, a partir de lo cual pueden surgir insumos y aportes para mejorar el proceso. También, como resultado de las tareas que la estrategia determine que hay que ejecutar, pueden haber instancias de consultas o contacto con actores relevantes del entorno, otras instituciones de apoyo y otros técnicos y expertos, además del equipo que apoya al emprendedor en este proceso.

Una vez definido el **escenario normativo**, que como vimos supone a la vez que se elige hacer una **opción estratégica** sobre la evolución deseada y posible del emprendimiento, hay que diseñar un **plan de acción** en consecuencia. Esto no se diferencia mucho de lo que se requiere para generar cualquier plan de acción, cuando ya se ha definido un objetivo y se cuenta con una opción estratégica. Para elaborar un plan de acción, se requiere:

- Fijar metas o resultados intermedios para alcanzar el escenario meta.
- Definir acciones o actividades concretas relacionadas con cada meta intermedia, con plazos establecidos y una estimación de su contribución al logro del objetivo final: escenario meta.

- Una articulación lógica y coherente de todas las acciones y actividades definidas dentro de la opción estratégica realizada.
- Ajustar el plan de acción a los recursos con que se cuenta: acciones, metas y resultados posibles y factibles.
- Realizar en forma periódica un monitoreo del cumplimiento de actividades y acciones, el logro de metas intermedias y el avance en el logro de condiciones favorables al escenario meta.
- Si amerita, prever la reformulación de la estrategia y el plan de acción. Incluso podría darse la necesidad de una reformulación del escenario meta.

Respecto al último punto, en la bibliografía prospectiva se habla de la necesidad de un sistema de “vigilia” que consiste en estar siempre atentos a las señales que puedan aparecer y a las cuestiones que puedan modificar en forma relevante el análisis prospectivo realizado, siendo necesario, en un proceso que no es lineal, volver sobre etapas anteriores y poner todo en revisión, incluyendo el escenario meta (claro que, previamente, evaluando la pertinencia de hacerlo). Es decir que, si bien el módulo 10 es el que propone cómo realizar el seguimiento, evaluaciones intermedias y la posibilidad de ajustes para la estrategia y el escenario meta, también puede ser necesario volver sobre módulos anteriores para recomponer las visiones y las percepciones sobre los escenarios futuros y la elección del escenario meta, si hay nuevos elementos o situaciones que ameritan repetir el trabajo antes realizado.

### *Consideraciones finales*

Hay que advertir que la prospectiva no proporciona recetas mágicas y que, siempre, cuando llegue el momento de elegir no le corresponderá al técnico, que pueda estar apoyando al emprendedor, elegir o tomar la “decisión correcta”. Por el contrario, se trata de proporcionar herramientas que ayudan al análisis y a la reflexión, para que el emprendedor ejerza su condición. Él es el único decisor, quién definirá su objetivo y la estrategia a seguir, asumiendo los riesgos y beneficios que ello conlleve.

En otras palabras, el apoyo técnico que se puede ofrecer refiere a cumplir un papel de usina generadora de insumos para que el emprendedor pueda estar en mejores condiciones de construir su futuro, conjugando lo deseado con lo posible. Es decir, que se trata de estimular la imaginación, ayudar a reducir las incoherencias, facilitar la visualización de elementos antes ocultos y la definición de objetivos claros, favorecer la reflexión estratégica y la planificación, crear un lenguaje común, estructurar la reflexión colectiva y, sobre todo, permitir la apropiación de la herramienta por parte del emprendedor. Pero nunca nadie podrá tomar el lugar del emprendedor, ni saber o decidir qué es lo mejor para él y su emprendimiento.

Por otra parte, hay que volver a remarcar que la prospectiva es una herramienta. Como señala Godet (2000), *“tampoco hay que olvidar sus limitaciones y las ilusiones que se derivan de la formulación: las herramientas no deben sustituir a la reflexión ni frenar la libertad de elección”*.

Fuentes a consultar sobre prospectiva:

- Instituto de Prospectiva Estratégica (IPE): [www.prospecti.es/ipeframe.htm](http://www.prospecti.es/ipeframe.htm)
- Revista de análisis prospectivo Futuribles: [www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)
- Prospektiker-Prospectiva y Estrategia: [www.prospektiker.es](http://www.prospektiker.es)
- Laboratorio de Investigación en Prospectiva, Estrategia y Organización (LIPSOR-CNAM): [www.cnam.fr/lipsor/spa/prospectiva.php](http://www.cnam.fr/lipsor/spa/prospectiva.php)
- Curso “Introducción a la Prospectiva para una visión y un proyecto de desarrollo”-Consultora 3E (Tres Escalas “Prospectiva, Plan y Proyecto”): [www.tresescalas.info](http://www.tresescalas.info)



## **3. MÓDULOS PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EMPRENDER**

### **3.1. Introducción metodológica**

#### **3.1.1. Marco general de la intervención**

En primer lugar, hay que recordar que este manual tiene un enfoque diferente de los materiales tradicionales que ponen el énfasis en la capacitación en técnicas y herramientas empresariales, en la capacitación en aspectos productivos u oficios, o en facilitar el acceso a determinados servicios (por ejemplo, microcrédito, trámites de formalización, información, intermediación). El abordaje tradicional no aborda la existencia de un nivel de capacidades para emprender que son menos específicas y más integrales, sobre las que, por ende, no actúan. Sin embargo, en absoluto se plantea una contradicción con dichos enfoques. Por el contrario, esta metodología los complementa, se propone potenciarlos y, a la vez, apoyarse en ellos.

Como se señaló en la introducción general, el manual está dirigido a los equipos técnicos de las instituciones u organizaciones que promueven el emprendedorismo, ofreciendo una metodología participativa desde la cual se considera a los potenciales emprendedores como los protagonistas de todo el proceso de promoción. En ese sentido, la metodología propuesta ofrece herramientas que funcionan como mediadores en las tareas de promoción y acompañamiento y suponen como parte fundamental la implicación de los potenciales emprendedores en el diseño, desarrollo y gestión de su propio emprendimiento. Como instrumento privilegiado, en tanto facilita la construcción de escenarios posibles y deseados por los propios emprendedores, se utiliza el análisis prospectivo, aplicado al caso de microemprendimientos.

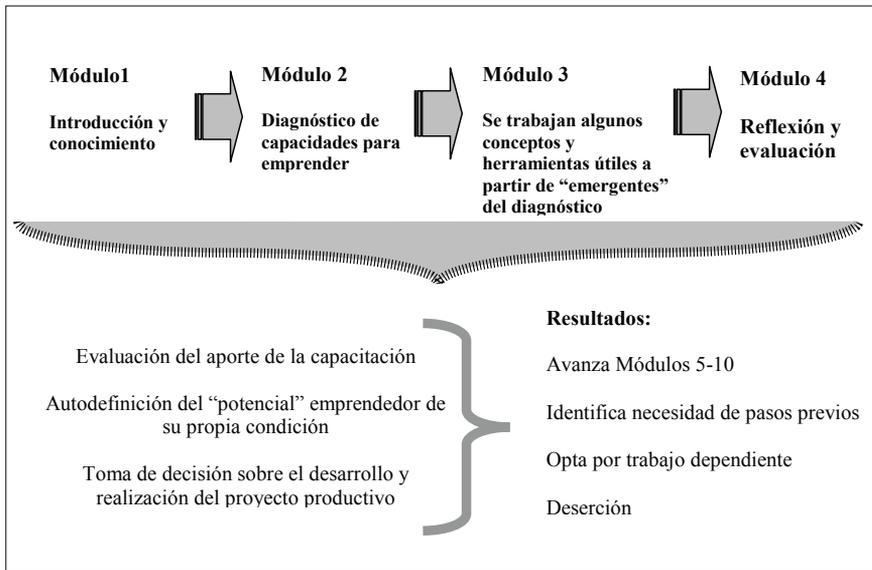
Por otra parte, la población de emprendedores o “potenciales” emprendedores que aborda el manual se refiere a personas que poseen una idea, proyecto o un incipiente emprendimiento, con dificultades para poder desarrollarlo. Es decir, se trata de una metodología para apoyar a emprendimientos en fase de incubación, entendiéndose por esto el período comprendido entre el momento de la idea o proyecto y la consolidación del emprendimiento (que implica que el mismo funcione y se autosustente). Se toma como horizonte temporal para transitar por este proceso un plazo de 1 a 2 años.

A su vez, la metodología se desarrolló y probó para “micro” emprendedores, con proyectos individuales o colectivos, dentro de una población con características que refieren a una limitada capacidad propia de inversión en capital y/o acceso al financiamiento, una condición socioeconómica media a baja, probablemente con alguna característica de vulnerabilidad social.

El diseño de la intervención se compone de 10 módulos, que se pueden dividir en dos bloques. El primero va desde el módulo 1 hasta el módulo 4. Esta etapa del proceso tiene como objetivo la elaboración de un diagnóstico por parte de los emprendedores de sus capacidades para emprender. Esto implica la autoidentificación como emprendedores, asumiendo dicha condición, o la opción por otra alternativa de vida y trabajo. El segundo bloque va del módulo 5 al 10, y supone la aplicación de la prospectiva. En este caso, el objetivo es identificar los factores claves del emprendimiento (inserto en su entorno), identificar tendencias, señales y posibles rupturas, para luego elaborar escenarios futuros y elegir uno como meta sobre la cual planificar y ejecutar una estrategia (con seguimiento y evaluación por parte del equipo técnico).

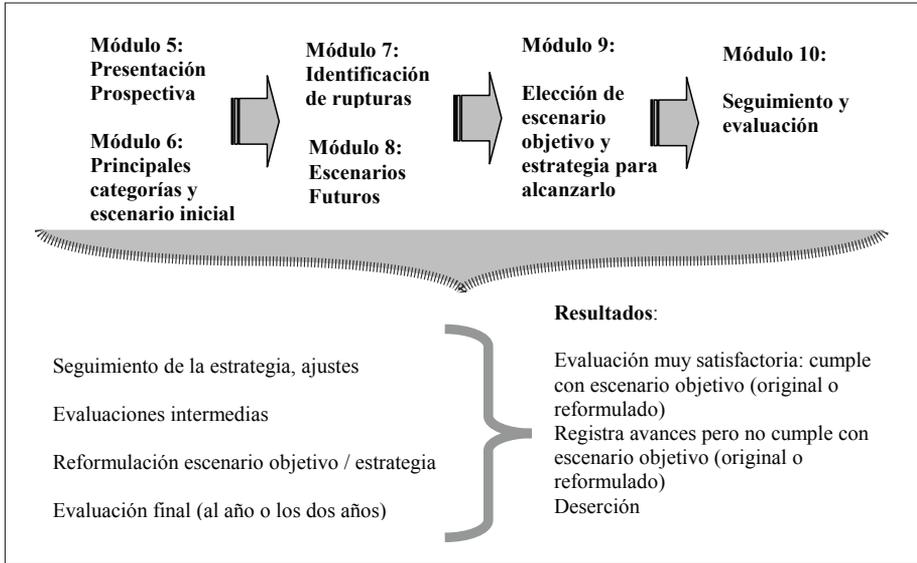
Los siguientes esquemas muestran estas dos etapas del proceso:

### Esquema II. Primer bloque de la metodología: módulos 1 a 4



Fuente: elaboración propia

### Esquema III. Segundo bloque de la metodología: módulos 5 a 10



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en los esquemas, el módulo 4 es un punto importante de inflexión, que separa los dos bloques de la metodología. En efecto, la primera parte de la metodología corresponde a la etapa de “boca de entrada” de los potenciales emprendedores al proceso de desarrollo de capacidades.

Hasta que pasan (si lo hacen) al segundo bloque de la metodología, llamaremos a las personas que participan del proceso bajo la denominación de “potenciales” emprendedores. Esto se debe a que la metodología está diseñada para dar atención a toda la demanda de ayuda que reciben las instituciones que promueven el emprendedorismo, aún en niveles muy básicos. Es decir, ofrece un procedimiento para dar respuesta a todos quienes se acerquen a la institución con una inquietud sobre la posibilidad de emprender, tanto personas que sólo tienen una idea difusa, como aquellos que cuentan ya con un proyecto más claro y definido, o quienes incluso ya tienen un emprendimiento en fase inicial o sin consolidar. La respuesta en estos casos es muchas veces totalmente “ad-hoc” o no existe, ya que la institución comienza a trabajar con emprendimientos que ya están consolidados o muy cerca de estarlo. Por lo tanto, esta primera etapa de la metodología es un aporte importante para complementar muchos de los apoyos que actualmente existen; no obstante, muchas de las personas que acuden a ellos se van sin ninguna respuesta.

El bloque que contiene del módulo 1 al 4 comienza por introducir a los potenciales emprendedores en la reflexión sobre qué es ser emprendedor, qué se

necesita y qué implica emprender. A partir de ese trabajo se genera un autodiagnóstico sobre las capacidades para emprender que tiene cada emprendedor. Se pone énfasis en las capacidades que debe tener un emprendedor para imaginar, desarrollar y realizar una visión (idea, proyecto, negocio). Este diagnóstico implica una primera evaluación para las personas sobre la propia condición actual y la que se propone asumir a futuro, que será como emprendedor o no, considerando otras alternativas de inserción al mundo del trabajo. A partir del diagnóstico realizado, se trabajan algunos conceptos y se proporcionan algunas herramientas que dependen de los “emergentes” del diagnóstico. Esto busca que se reconozca la utilidad de haber realizado el diagnóstico y se tenga una aproximación a los desafíos y los esfuerzos que implica desarrollar un emprendimiento, comenzando por un propio desarrollo de las capacidades personales que son necesarias.

Finalmente, en este primer bloque, el módulo 4 es de reflexión y evaluación, a partir del cual el potencial emprendedor debe llegar a una conclusión sobre su condición y sobre qué opción tomará, en principio respecto a la propia continuidad en el proceso de apoyo (si pasa o no al próximo módulo). Es en este punto donde la persona decide avanzar a los siguientes módulos o, por el contrario, identifica la necesidad de pasos previos antes de seguir avanzando en su proyecto de emprender o incluso opta por un trabajo dependiente, reconociendo que no es emprender lo que quiere para su vida laboral o profesional.

Por lo tanto, es importante destacar que no se considera en sí mismo un resultado bueno que el potencial emprendedor decida que continúa el proceso ni es mal resultado que no continúe. Un proceso exitoso es el que ayuda a la persona a que encuentre la respuesta adecuada sobre qué es lo que quiere, necesita y puede realizar en ese momento. Por ejemplo, que alguien se defina conscientemente por la opción de no emprender es un resultado que permite a la persona focalizar sus esfuerzos en los proyectos laborales que sí son adecuados para ella, además ahorra recursos y esfuerzos a las instituciones de apoyo. Otro caso que puede ser muy positivo es el de aquella persona que logra identificar que quiere ser emprendedor pero que aún no es el momento, porque necesita de alguna preparación previa, de definir mejor qué es lo que quiere hacer o porque requiere de un esfuerzo que en ese momento no puede realizar. Esta persona, si, por ejemplo, volviera al año a la institución de apoyo con la intención de recibir apoyo para emprender, pasaría directamente al módulo 5.

El segundo bloque de la metodología implica, al menos a priori, la consideración de las personas que continúan como emprendedores, no ya “potenciales”. Estos módulos tratan de apoyar al emprendedor para que pueda desarrollar su idea o proyecto para consolidar un emprendimiento en el período de 1 a 2 años. Se comienza por una introducción a la prospectiva, adaptada para el trabajo con microemprendedores, para luego identificar cuál es el escenario inicial del emprendimiento (o proyecto), lo que constituye el punto de partida sobre el cual empezar a trabajar. Luego siguen módulos destinados a promover la creatividad

y la imaginación para identificar cambios favorables y nuevos escenarios para el emprendimiento. Luego de apoyar la visualización de los posibles escenarios futuros posibles se trabaja para la elección/construcción de un escenario meta. La elaboración del escenario meta supone también tomar una opción estratégica y requiere, en consecuencia, elaborar un plan de acción. El módulo final se refiere al seguimiento de la estrategia y las acciones planificadas, contemplando posibles reformulaciones, además de un taller de evaluación final al cierre del proceso.

Sobre el taller final de evaluación, el mismo tiene el objetivo de permitir un aprendizaje, tanto para el emprendedor como para el equipo técnico, en la medida que es posible historizar lo que fue sucediendo en la intervención, para poder comprender cómo es que se llegó a determinado resultado. La evaluación, en forma sintética, puede resultar en que se cumple con el escenario meta fijado (original o reformulado) o que se registraron avances pero no se cumple con el escenario meta. Dado que se propone un seguimiento importante y evaluaciones intermedias, si se aplica bien la metodología no se debería llegar a una evaluación final en la que el emprendimiento no hubiera realizado nada o muy poco respecto al logro de la meta fijada. Pero si puede suceder que no se alcancen totalmente los objetivos planteados. También habrá casos de emprendimientos que deserten en el camino o que no se comprometan con el trabajo y, en ese caso, probablemente el equipo técnico tendrá que retirarles el apoyo.

Sin entrar en las reglas de funcionamiento que cada institución pueda fijar, el plazo de dos años para aplicar esta metodología, si se hace en forma razonable, con un adecuado compromiso de los emprendedores y un apoyo también adecuado del equipo técnico, es muy razonable para considerar que luego de ese plazo el emprendimiento debe lograr ser autosustentable y superar la fase de incubación. Es decir, debe ser claro el mensaje de que este apoyo es por un período determinado y que culminado ese período el apoyo cesa, porque cumple su objetivo. Esto no impide que el emprendimiento, ya incubado e independizado, pueda recurrir a otros apoyos y herramientas o servicios de la institución, adecuados a su nueva condición.

### 3.1.2. Instrumentos metodológicos aplicados

Para comenzar queremos mencionar que bajo la denominación “metodología” frecuentemente se designan distintos tipos de técnicas que asientan en variadas teorías del conocimiento; dentro de esta definición podría entenderse, por ejemplo, un conjunto de dinámicas a ser aplicadas por un equipo técnico con un criterio de transmisión de conocimientos y saberes predeterminados.

## *La participación*

Desde nuestra experiencia con emprendedores, y con la finalidad de favorecer el proceso de incubación y desarrollo de microproyectos productivos, así como la constitución y el afianzamiento de los potenciales emprendedores que presentan sus proyectos a las instituciones prestatarias de servicios, vamos más allá de estas corrientes tradicionales para plantear la **participación como una opción metodológica**.

La misma define tanto el lugar que ocupan los potenciales emprendedores en el proceso de conformación de los emprendimientos y de ellos mismos como emprendedores, el rol que juega el equipo de la institución prestataria de servicios y el lugar que ocupan los instrumentos a ser utilizados.

Para fundamentar esta opción metodológica nos apoyamos en las siguientes afirmaciones:

El emprendedorismo es un fenómeno en el que intervienen los potenciales emprendedores como sujetos **protagonistas activos** de un proceso a partir del cual tienen lugar dos experiencias que se hallan entrelazadas:

- La experiencia de constitución de un emprendimiento productivo que transite desde la fase de incubación a la proyección de un futuro (en este caso, se tomará como horizonte de trabajo dos años).
- La experiencia de subjetivación, en tanto la posibilidad de reinventarse a sí mismos como posibles emprendedores-trabajadores.

Se afirma el derecho y la necesidad de los potenciales emprendedores a participar de todas las instancias que determinan el surgimiento y desarrollo de micro-emprendimientos. Esto supone una concepción de los sujetos-emprendedores como portadores de saberes y conocimientos y no como meros depositarios de los saberes y conocimientos de los técnicos. A su vez, considerando la perspectiva de la Psicología Comunitaria, entendemos la **participación** como la posibilidad de redistribución del poder de manera que éste pueda ser ejercido en la toma de decisiones. De esta forma, el proceso de participación de los potenciales emprendedores permite la producción de conocimiento a partir de una práctica social, basada en el intercambio y el diálogo colectivo, rescatando los saberes y las experiencias que cada uno porta, favoreciendo la implicación y el compromiso de los potenciales emprendedores en la toma de sus propias decisiones. La participación es entonces una herramienta que coadyuva en el proceso de hacerse protagonista y constructor del propio futuro.

La incubación y el desarrollo de emprendimientos productivos apunta a generar un **proceso** a partir del cual no sólo se promueve el logro de productos-emprendimientos productivos (con énfasis en lo económico), sino que se produce una transformación de la percepción de los sujetos de su realidad (con un efecto en la subjetividad) a partir de la cual se desarrollan determinadas capacidades.

Por ende, esta propuesta metodológica considera aspectos políticos, culturales y psicosociales además de los económicos como fundamentales para el éxito o el fracaso de los proyectos.

Concebimos al equipo técnico como **promotores** o agentes mediadores que movilizan saberes y conocimientos para que éstos tomen sentido en la construcción del proceso a través del cual se transforman los proyectos en emprendimientos productivos. No se trata entonces de traspasar conocimientos que suponemos que el otro tendría que saber para lograr que ciertas ideas se transformen en determinados emprendimientos productivos (según la manera de percibir de los técnicos), sino que esta metodología funciona si permitimos que el sujeto potencial emprendedor haga una experiencia de aprendizaje a partir de la cual se sienta implicado; así logramos una experiencia genuina. Por ende, en la conformación del equipo técnico tiene que primar la disposición para aventurarse en una tarea en la cual no está todo predeterminado y donde prima la incertidumbre.

La metodología participativa planteada tiene por objetivo abrir una oportunidad para que los sujetos se apropien de ciertos instrumentos y herramientas que operan como mediadores en la generación y el desarrollo de los emprendimientos productivos y en la propia constitución de los emprendedores, en tanto se favorece el diálogo con las prefiguraciones de lo que implica emprender (imaginarios), posibilitando una construcción de un futuro posible y deseado.

\*\*\*

Por otro lado, enfatizamos que las técnicas y las dinámicas que se ponen a disposición son únicamente instrumentos que cobran sentido en el proceso de trabajo. Éste se basa en un método que parte de ciertos objetivos para los cuales se utilizan las técnicas propuestas (Vargas, L. et ál., 1996).

\*\*\*

En este sentido, la metodología y las técnicas sugeridas funcionan como un mapa con el cual orientarse en un campo de acción y reflexión a partir del cual se apoyan los procesos de los potenciales emprendedores, en tanto protagonistas con intereses, saberes y deseos, y no la mera aplicación de técnicas a partir de un saber instrumental que se ejecuta a priori.

### *Los talleres como dispositivos de trabajo*

La modalidad de taller ha funcionado como un dispositivo de abordaje adecuado para trabajar con los potenciales emprendedores en las distintas instancias del proceso de intervención.

Ahora bien, muchos son los sentidos y las significaciones que se le atribuye a la palabra taller. Su raíz la podemos encontrar en la palabra francesa “atelier”, que vincula la astilla con el lugar donde se talla, donde se hacen barcos y donde, en general, se produce una actividad transformadora sobre la materia que redundará en la obtención de un producto. Tal es el caso de los talleres de los artistas, de los artesanos, de los carpinteros, de los mecánicos, etc.

El taller es entonces, para algunas personas, un espacio físico donde se desarrolla una tarea manual, o un sitio donde se producen o diseñan objetos, o donde se usan máquinas para producir objetos. No obstante, en otros ámbitos, como el educativo, el taller es una forma para llevar adelante una experiencia de aprendizaje colectiva que vincula la teoría con la práctica.

Desde nuestra concepción y considerando el origen de la palabra, el taller es un dispositivo a partir del cual tiene lugar una práctica transformadora donde se piensa sobre lo que se hace y donde se produce una experiencia de aprendizaje. Este dispositivo, involucra un conjunto de variables y dimensiones de las cuales consideramos:

- El grupo de potenciales emprendedores
- El o los coordinadores
- Los objetivos
- Las técnicas propuestas
- El lugar físico
- Las coordenadas témporo-espaciales
- El clima emocional

El taller implica entonces:

- Un lugar de trabajo donde se realiza una experiencia colectiva (en grupo). En la misma la **participación activa de los emprendedores** como protagonistas es fundamental.
- Un espacio de trabajo-aprendizaje donde se **aplican dinámicas y técnicas** para llegar a un producto. Éstas se definen de acuerdo a los **objetivos** de trabajo. En nuestro caso, se trata del fomento y desarrollo de capacidades emprendedoras.
- Un aprendizaje a través de **experiencias** en un contexto de colaboración.
- Un coordinador o coordinadores que generan un ambiente de **confianza y seguridad** que facilita las tareas de intervención, promoviendo procesos de aprendizaje, desarrollo de capacidades y la promoción de los emprendimientos y los emprendedores. Éste se logra a partir de pautas claras en las tareas propuestas, en la regulación interna del trabajo así como a partir de una disponibilidad hacia

cada uno de los participantes y hacia el diálogo. Este clima de trabajo destraba situaciones de inhibición y facilita la participación activa de los protagonistas.

- Un **tiempo** o muchos tiempos, si pensamos en la duración de cada sesión, en el tiempo de duración del proceso (2 años), en la conexión con la tarea propuesta, en el tiempo que lleva el establecimiento de una confianza básica y necesaria entre cada participante entre sí y con el coordinador.
- Un **equipo técnico** como agentes involucrados en la promoción del objetivo de la propuesta. Éstos favorecen el proceso de constitución de emprendedores y sus emprendimientos productivos, privilegiando la generación de escenarios futuros sobre la base de lo posible y lo deseado por el potencial emprendedor. Esto implica:
  - El compromiso de acompañar al sujeto en su proceso, sirviendo como guía con capacidad de escucha y atención a las potencialidades, limitaciones y deseos del potencial emprendedor.
  - La estimulación en la asunción de riesgos (sin dar saltos en el vacío), ayudando a que los sujetos construyan una experiencia por sí mismos.
  - El análisis de la propia implicación en el proceso, tomando contacto con los preconceptos de los cuales el equipo inevitablemente siempre parte, para que de esta manera no se filtren y repercutan en la tarea.
- Para esto el promotor-coordinador:
  - Coordina las actividades
  - Facilita, promueve y orienta el desarrollo y realización de actividades
  - Estimula la participación activa de los emprendedores
  - Pone en evidencia las limitaciones, dificultades u obstáculos entre la fantasía y la realidad.
  - Intenta comprender lo generado y dar respuesta a demandas que sean pertinentes.

### *¿Por qué talleres?*

Los talleres son instrumentos para conocer, diagnosticar, promover capacidades emprendedoras, evaluar y orientar sobre las distintas situaciones que pueden ir surgiendo en el espacio de producción de conocimiento, así como para intentar dar respuesta a aquellos problemas que pueden ser demandados por los participantes.

El beneficio de esta modalidad se encuentra en la permanente construcción social del conocimiento en base a la experiencia (proceso de aprendizaje). Por otra parte, facilita la puesta en el afuera de aquellos contenidos referidos

a cada situación de una manera que no resulta amenazante, favoreciendo la apropiación del conocimiento y permitiendo en última instancia un espacio de experiencia y transformación.

En este sentido, los talleres permiten la participación activa de los concurrentes. Resaltamos que a través de este involucramiento se logra el necesario pasaje de objetos receptores de información a sujetos capaces de analizar la realidad en la que están inmersos, generando procesos de progresiva autonomía a partir de la toma de decisiones.

El taller funciona así como espacio para repensar el sentido de la propia tarea, pues emprender no solo implica hacer, sino pensar sobre lo que se hace.

Por otro lado, la función de los talleres es socializar lo trabajado por cada emprendedor. De esta manera el espacio permite mostrar lo que se hace (ya sean los escenarios construidos a partir de la prospectiva como cualquier otro producto propuesto a lo largo del proceso), al tiempo que posibilita que se vean a sí mismos como emprendedores por efecto del reconocimiento que viene del otro.

Este tema (que se verá en los siguientes apartados) se refiere a la importancia que adquiere el reconocimiento sobre la constitución del emprendedor, sobre el emprendimiento y sobre el sentido de su actividad. En este sentido, el espacio de taller funciona como un ámbito para el reconocimiento.

La tarea a partir de talleres promueve, una forma de trabajo en la que los potenciales emprendedores se puedan sentir implicados, comprometidos y responsables en el proceso a través del cual se constituyen en emprendedores y constructores de sus propios emprendimientos productivos, poniendo en juego sus necesidades, su deseo y su relación con el entorno.

### ***Otras modalidades de trabajo***

A lo largo del proceso, y en particular en la etapa de la aplicación de la prospectiva (luego de la construcción de los escenarios meta de los emprendimientos), otras pueden ser las modalidades de intervención, además de los talleres.

Tal es el caso de encuentros individuales presenciales y el uso de recursos tecnológicos para la comunicación a distancia.

### ***Encuentros individuales presenciales***

Son instrumentos de trabajo que permiten la comunicación e intercambio de información. Estos encuentros que denominamos individuales, por oposición a lo colectivo, implican una relación particular que se establece entre el emprendedor y el coordinador. La particularidad radica en que uno de los integrantes de la relación es el técnico, que se posiciona desde ese lugar, y el otro es el emprendedor que requiere de la intervención técnica.

No obstante, si bien hay lugares diferenciados, así como temas y objetivos a tratar que vienen contruidos a lo largo del proceso de intervención, resultan fundamentales la apertura y la escucha del técnico para que el emprendedor pueda participar desde sus intereses y problemas (aunque éstos no estuvieran en el cronograma determinado previamente para el encuentro). De esta manera es el emprendedor el que configura el campo a tratar.

Otro aspecto a considerar en esta relación interpersonal es que el coordinador, tal como en el caso de los talleres, no utiliza sólo sus conocimientos técnicos, sino que el encuentro se produce a partir del vínculo afectivo establecido entre ambos en un ámbito de confianza y seguridad.

De esta manera, sugerimos estas instancias de intercambio al iniciar la última etapa de la aplicación de la prospectiva, en el momento del seguimiento y el monitoreo de las distintas metas, estrategias y acciones definidas por cada emprendedor para alcanzar el escenario deseado y posible de su emprendimiento.

La pertinencia de intervenir a partir de encuentros individuales y no en talleres, radica en que el trabajo de esta etapa versa sobre aspectos prácticos y particulares de cada emprendimiento, por lo que el encuentro individual permite una dinámica personalizada en la cual se preserva el manejo confidencial de los distintos elementos que constituyen el material a analizar en cada emprendimiento.

No obstante, la retroalimentación e intercambio con los otros emprendedores, a partir de instancias grupales de taller, es fundamental también en esta etapa para contribuir al proceso de producción social del conocimiento.

Como se verá en profundidad en el desarrollo de los conceptos teóricos que hacen a la prospectiva, ésta supone reformulaciones de los escenarios meta así como momentos de evaluación, corrección y definición de nuevas metas y acciones que se enriquecen en el trabajo colectivo.

### *Comunicación a distancia*

A su vez, si bien los encuentros presenciales son fundamentales, hay momentos en el desarrollo del seguimiento en los que la comunicación a distancia puede ser una alternativa. Nos referimos al uso del correos electrónicos (con aquellos emprendedores que ya lo manejen) así como llamados telefónicos cuando la información a dar o recibir no sea referida a temas sustanciales. Esto permitirá una mayor fluidez en la comunicación, ya que los encuentros presenciales individuales estarán espaciados en el tiempo, de forma tal de dar lugar a conseguir los resultados que se propongan entre un encuentro y otro. Este tipo de comunicación servirá para evacuar dudas emergentes de un momento específico, también para realizar un seguimiento muy leve, de forma tal que el emprendedor perciba que hay un acompañamiento más allá del momento de los encuentros presenciales individuales y de los encuentros con formato taller.

### 3.1.3. Consideraciones para el equipo técnico

En el trabajo con emprendedores del CEDEL pudo verificarse que la metodología resulta útil para ordenar el proceso de construcción del emprendimiento, detectando y priorizando las necesidades y acciones que este requiere. Pero, más satisfactorio aún, resulta efectiva para generar empoderamiento del emprendedor sobre su idea y, posteriormente, sobre su proyecto de emprendimiento. Pues la sola transmisión de funcionamientos suele ser una práctica engañosa con la cual se obtienen resultados que en realidad no parten de la reflexión y motivación del emprendedor, sino que resultan de una mera ejecución de acciones por parte de éstos. Como hemos visto, la promoción de emprendedores pasa por un proceso a partir del cual los sujetos implicados transforman la forma de actuar en el mundo, de percibirse a sí mismos y de mirar la realidad. Para obtener este resultado es muy importante que el proceso sea participativo, de forma tal que el emprendedor no sea el mero receptor de indicaciones de cómo hacer las cosas. Por el contrario, es receptor de diferentes estímulos y situaciones que generan un aprendizaje conjunto, en el que el equipo técnico es un orientador pero el centro (real) de las decisiones reside en el emprendedor.

El énfasis en el desarrollo de capacidades debe orientar el trabajo con los emprendedores para que éstos al “decidir” no permanezcan, consciente o inconscientemente, presos de la opinión y direccionamiento del equipo técnico. Esto es un problema que suele estar presente en los programas de incubación de microemprendimientos, donde es común la dificultad para que el emprendedor, llegado el momento, desarrolle autonomía y se independice.

Hay que advertir que la metodología no proporciona recetas mágicas, sino que oficia como una hoja de ruta que permite orientar al equipo técnico en la práctica. Su rol es ubicar al equipo técnico como agentes promotores de un proceso a través del cual se proporcionan herramientas que ayudan al análisis y la reflexión, con el objetivo de que el emprendedor ejerza su condición, pues él es el único decisor, quien definirá su escenario meta y la estrategia a seguir, asumiendo los riesgos y los beneficios que ello conlleve.

En particular, en la aplicación de la prospectiva el equipo debe asumir un papel de usina generadora de insumos para que el emprendedor pueda estar en mejores condiciones de construir su futuro, conjugando lo deseado con lo posible. Es decir, estimular la imaginación, reducir las incoherencias, apoyar la visualización de elementos antes ocultos, facilitar la definición de objetivos claros, favorecer la reflexión estratégica y la planificación, crear un lenguaje común y estructurar la reflexión colectiva. Pero, sobre todo, para ser realmente exitoso se debe permitir y procurar la apropiación de la herramienta por parte de los emprendedores.

En función de esto se recomienda:

- Al conformar los **grupos** de potenciales emprendedores, tener en cuenta que éstos deben ser **reducidos** (máximo 10 personas) y **estables** (manteniendo los mismos integrantes). De esta manera se generan dispositivos grupales que resultan eficaces para la realización de la tarea de promoción de los potenciales emprendedores a partir de la posibilidad de propiciar la creación de un proceso grupal que favorece condiciones para el intercambio entre los participantes y la producción de conocimiento. A su vez, al trabajar con un número reducido de personas, facilitamos la disponibilidad del coordinador del grupo para desempeñar su rol de orientador, así como la disposición del resto de los integrantes del equipo para desempeñar sus tareas con eficacia.
- La **división de tareas y funciones** por parte de los integrantes del equipo técnico resulta ser un factor que ordena y maximiza la ejecución de las distintas actividades. Se sugiere nombrar un coordinador, un observador y alguien que registre cada actividad (estas funciones pueden ser rotativas). Con esto buscamos acompañar mejor el proceso de los potenciales emprendedores, logrando una retroalimentación desde las diferentes posiciones y miradas de los integrantes del equipo técnico. Para algunas tareas se anexan fichas. Las mismas funcionan como insumos para problematizar situaciones (formulando preguntas) y orientar, cuando corresponda.
- Las **intervenciones** de los integrantes del equipo técnico y en especial la intervención del coordinador de grupo, tienen lugar de acuerdo al objetivo buscado en el proceso, es decir, la promoción de sujetos capaces de transformar su situación anterior a punto de partida de la posibilidad de emprender un proyecto deseado y futuro. En este sentido, las intervenciones se realizan para orientar y promover el intercambio entre los potenciales emprendedores cuidando el riesgo siempre presente de inducir ideas en lugar de esclarecer situaciones y actuar en función de prefiguraciones de lo que implica emprender, así como de miedos y ansiedades de los potenciales emprendedores. A su vez, hay intervenciones que se realizan en grupo y otras que se realizan en las distintas instancias individuales. Resulta importante observar y considerar las características que adopte el vínculo y las necesidades de ayuda que presente cada potencial emprendedor; por ejemplo, en algunos casos habrá que establecer mayor distancia entre una intervención y otra (para que el emprendedor no lo sienta intrusivo) y en otros casos se establecerá una dinámica de menor distancia entre intervenciones si el requerimiento del sujeto y la tarea lo ameritan.
- Los **tiempos** para el desarrollo de las distintas actividades propuestas funcionan como referencias para llevar adelante las tareas. Estos podrán verse modificados por distintos factores, entre los que mencionamos:

- El número de participantes por grupo
- Las características de las personas que conforman el grupo
- Las particularidades de la producción grupal

## 3.2. Módulos

### **Módulo 1: INTRODUCCIÓN Y CONOCIMIENTO**

Las personas que llegan a la institución vienen buscando una ayuda para desarrollar sus proyectos productivos en función de alguna información real o imaginaria que tienen del tipo de apoyo que la institución brinda. En este sentido, muchas son las expectativas que los potenciales emprendedores tienen; también son importantes el desconocimiento, la incertidumbre y la confusión que experimentan respecto del apoyo que recibirán.

Por tanto, las primeras tareas que el equipo desarrollará serán:

- Introducir el ciclo de talleres
- Conocer a los potenciales emprendedores y sus emprendimientos
- Develar las expectativas que los potenciales emprendedores traen
- Presentarse como equipo e informar sobre el funcionamiento de la institución y sus prestaciones
- Introducir el concepto de emprendedorismo, desnaturalizando y confrontando con otras nociones referidas al tema

De esta manera se podrá reducir el nivel de incertidumbre, acotar la fantasía y ajustar las expectativas a las reales posibilidades de apoyo de la institución.

#### **El desarrollo:**

Este módulo se desarrollará en dos talleres.

En el primer taller se abordará la presentación y el conocimiento de los potenciales emprendedores, así como la presentación del equipo, la institución y algunos conceptos que hacen a la mirada del emprendedorismo que se adoptará en el ciclo.

En el segundo taller se trabajará en profundidad y de manera participativa qué implica hacerse emprendedor.

Las dinámicas y las actividades sugeridas para este módulo son las siguientes:

<b>Módulo 1: Introducción y presentación</b>		
Taller	Actividades	Objetivos
1	1:“Los Refranes”.	Presentarse y conocerse
	2:“El Relato”.	Conocer el emprendimiento y al emprendedor (aproximación diagnóstica). Puesta en común.
	Se entrega material	Insumo 2º taller
2	Discusión y exposición de conceptos sobre emprendedorismo	Dar a conocer perspectiva del equipo sobre el tema. Desnaturalizar, confrontar nociones y construir un punto de partida en conjunto sobre lo que implica emprender y hacerse emprendedor

## **Las actividades del primer taller**

### ***Dinámica 1: Los refranes***

- **¿Para qué se hace?** Para presentarse unos a otros.
- **¿Qué se necesita?** Tarjetas, marcadores, refranes Se confeccionan previamente tarjetas que contienen refranes. Cada refrán se separa en dos mitades. Se necesitan tantos refranes como personas participen de la actividad. Por ejemplo el refrán: “Mejor pájaro en mano que cien volando” será escrito en dos tarjetas, una tendrá la parte “mejor pájaro en mano” y la otra tendrá “que cien volando”.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Se entrega a cada participante una tarjeta que contiene la mitad del refrán. A continuación se solicita al grupo que encuentre a la persona que tiene la otra mitad del refrán. Al encontrarla se conformará una dupla de potenciales emprendedores. Esta dinámica se utiliza en combinación con la presentación por parejas; por tanto, una vez conformada la dupla, uno presentará al otro y luego lo harán de forma cruzada en un plenario.

**La consigna:** En el día de hoy vamos a conocernos. Para esto vamos a realizar una actividad que consiste en buscar al compañero que tenga la mitad de la frase que completa el refrán que a cada uno le tocó. Una vez que hayan encontrado al compañero, se van a ubicar con él en un lugar del salón y se van a presentar. Intenten prestar especial atención a todo lo que el otro dice de sí mismo, pues luego habrá un plenario donde se presentarán de forma cruzada ante el grupo.

**Sugerencias:**

- Para la presentación el coordinador podrá pedir que digan: el nombre, el barrio donde viven, estado civil, proyecto que desea emprender, breve descripción del mismo, qué espero de la institución.
- se pueden proporcionar hojas y lapiceras para quienes gusten hacer anotaciones

**Ejemplo:**

Juan y Ana han tomado las siguientes tarjetas que integran el refrán: “Mejor pájaro en mano” “que cien volando”. Juan se presenta a Ana y Ana se presenta a Juan. Luego en el plenario Ana presentará a Juan, y Juan a Ana. Para poder presentar al otro, se deberá prestar mucha atención a lo que dice de sí mismo.

**Plenario:**

Consistirá en una ronda de presentaciones. Se sugiere que sea una instancia dinámica donde ninguno de los potenciales emprendedores acapare el tiempo de exposición. Finalizada la misma, el coordinador da la bienvenida a cada uno por el nombre y presenta la segunda actividad del taller.

***Dinámica 2: El relato***

La construcción de narraciones constituye una herramienta que permite a los potenciales emprendedores pensar y hablar acerca de sí mismos, dando a conocer cómo es que han organizado los distintos elementos que forman parte de sus proyectos productivos. La narración posibilita dar forma a las cosas del mundo y a la experiencia de acuerdo a la propia subjetividad (Bruner, 1990), de este modo surge a una multiplicidad de sentidos. En el caso de los emprendimientos, la narraciones resulta ser una herramienta útil, ya que permite conocer aquellos datos que los participantes consideraron relevantes respecto de la historia de su emprendimiento y/o su historia personal, rescatando sus propias voces, deseos, obstáculos, percepciones sobre sí mismos y proyecciones a futuro. El poner en palabras frente a los otros el proceso por el que se está atravesando como emprendedor permite por un lado la historización como sujeto y como emprendimiento, y por otro, cierto nivel de concientización del lugar que el sujeto está teniendo en el proceso, conformándose en un factor para el fortalecimiento y transformación subjetiva.

- **¿Para qué se hace?** Para conocer el emprendimiento desde la percepción que el potencial emprendedor tiene del mismo. La construcción de relatos permite historizar el proyecto-emprendimiento y dar a conocer los elementos del mismo a partir de un trama que da sentido a los hechos desde la visión de los propios protagonistas (potenciales emprendedores). En este sentido, se constituye en una primera aproximación diagnóstica. De estos relatos surgirán testimonios escritos a partir de los cuales se seguirá trabajando en el diagnóstico de situación que se propone a continuación.
- **¿Qué se necesita?** Papelógrafos, marcadores
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Se invita a las personas a construir un relato sobre el emprendimiento o proyecto productivo, ubicando la idea que le da origen, el desarrollo que tiene o que tendrá y la visión a futuro que se proyecta del mismo. Se solicita que cuenten cómo conocieron a la institución de apoyo así como el lugar que ésta tienen en el proyecto-emprendimiento. De esta manera el equipo podrá conocer la forma de llegada de las personas, sus expectativas y sus fantasías.

**La consigna:** Les vamos a pedir que cada uno cuente de forma escrita la idea o emprendimiento que trajo a la institución de apoyo. En la historia cuenten: el surgimiento de la idea del emprendimiento que presentaron a la institución, el desarrollo de esa idea-emprendimiento (o cómo piensan desarrollarla, cómo se ven dentro de un tiempo, cómo conocieron a la institución y qué papel tiene en el emprendimiento. Si es de ayuda, pueden pensar esta historia como si fuera un recorrido en ómnibus, donde la primera parada representa el origen de la idea. Luego vienen otras partes del trayecto que pueden ser pensadas como otras paradas (no tiene por qué tener un orden lineal), hasta ubicar un tramo final que representa cómo se ven de acá a un tiempo (futuro). Para construir este relato tendrán unos 20 minutos. Para aquellos que integran un mismo emprendimiento, pueden juntarse y contar en conjunto rescatando las diferentes posturas en caso que las hubiere (contar juntos no tiene por qué significar contar lo mismo). Luego vamos a compartir en el grupo estas historias.

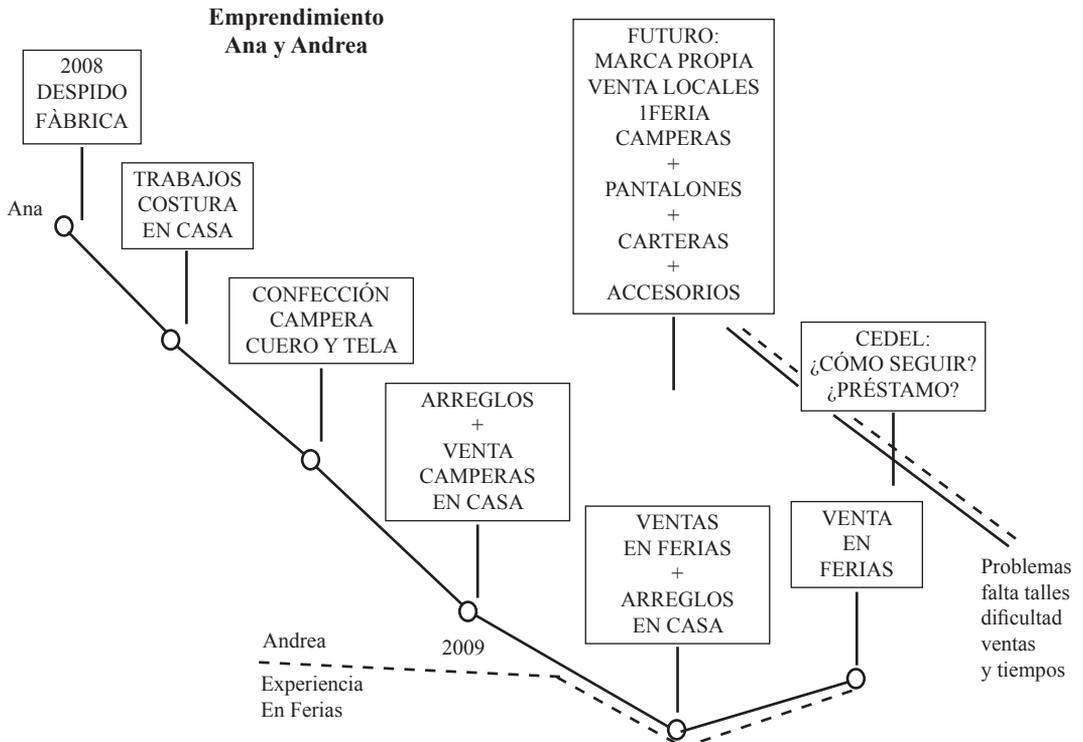
A continuación se presentan diferentes formas en que los emprendedores pueden construir sus relatos, como sugiere la consigna. Cada emprendedor elige la forma en que realiza su relato.

## Ejemplo de formato 1: El relato de Ana y Andrea:

El emprendimiento empezó a partir del despido de Ana. Nosotras somos amigas íntimas.

Ana es modista y trabajó muchos años en una fábrica que se dedica a la confección de prendas de vestir. En el 2008, a causa de una reducción de personal, se quedó sin trabajo. Fue terrible, no podía creer que la despidieran. En ese momento no veía otra salida laboral, no sabía que podía buscarle la vuelta por otro lado. Pero de a poco las cosas se fueron dando y la verdad es que ahora cree que no volvería por nada del mundo a trabajar ahí. Ana empezó a hacer trabajos en casa, todos la apoyamos, porque la verdad es que cose como los dioses. La gente al principio le llevaba prendas para arreglar, y una cosa fue llevando a la otra y un día Ana le hizo una sugerencia a una clienta y le terminó transformando un abrigo en una campera. Quedó contentísima. Así fue cómo la incentivamos a que confeccionara otras camperas y que las tuviera en el lugar de trabajo del negocio (que es en su casa), para que otras personas las vieran. Así Ana empezó a venderlas en su casa. Al ver a Ana con todas esas camperas en su casa, se me ocurrió proponerle hacer algo juntas, pues yo también necesitaba volver a tener mi puesto en la feria. Yo vendí durante años en ferias, y por motivos familiares dejé, y en el 2009 tuve que empezar a generarme más ingresos, pues mi otro trabajo no me daba. Así es cómo en el 2009 empezamos con la idea de vender las camperas en la feria. Ana no estaba muy segura, y al principio siguió con los arreglos en su casa. Pero un día, ya no le dio más el tiempo. Por suerte las camperas se empezaron a vender y pude manejarme sola con el puesto. Así nos repartimos el tiempo. Ana compra las telas y el cuero (ya que tiene un familiar conocido en una curtiembre) y se encarga de la parte de producción. Yo me encargo de la venta. Las camperas son de cuero y tela, y son todos diseños distintos. A la gente les gusta mucho y por suerte los vendemos muy bien. El problema que a veces tenemos es que no tenemos el talle que nos piden. A mí se me está complicando para hacer las ventas. Estamos acá porque nos gustaría saber cómo hacer para crecer en el negocio. Tenemos dudas sobre cómo calcular mejor los costos para que el trabajo nos rinda más. No sabemos si pedir un préstamo, porque tendríamos que poder tener más stock para vender mejor y para eso necesitamos dinero. También se nos está empezando a complicar un poco el tema del tiempo. A Ana a veces no le da para sacar las camperas que necesitamos y a mí se está complicando para estar todo el tiempo en la feria sola. Yo soy madre soltera y a veces no tengo con quién dejar a los chiquilines. Nos vemos de acá a un tiempo teniendo nuestra marca de ropa, haciendo pantalones de cuero y accesorios y carteras. Estaría bárbaro tener las prendas en locales y no sólo en la feria.

## Ejemplo de formato 2: El relato de Ana y Andrea:

**Plenario**

**La consigna:** Cada uno va a tener unos 5 minutos para contar a los demás sobre sus sueños y emprendimientos. Es importante respetar el tiempo para que todos puedan narrar.

El coordinador introduce el plenario como una instancia para contar sobre sus proyectos con la finalidad de conocerlos para luego poder trabajar con ellos.

Como sugerencia puede remarcarse:

- las motivaciones que ellos traen
- la manera de enfrentar una realidad laboral a través de un proyecto productivo
- las expectativas respecto del futuro
- las distintas maneras de percibirse en la tarea de emprender

Al finalizar la ronda de relatos, se señalan algunos aspectos que pueden ser interesantes para comenzar a trabajar sobre la noción de qué implica emprender. Se recomienda introducir la perspectiva desde la cual se concibe al emprendedor; es decir, como aquel que puede “imaginar, desarrollar y realizar una visión”. Se entrega material sobre el cual se trabajará en el siguiente taller.

A partir de esta dinámica se elabora:

- un **registro escrito** de las narrativas por parte de los emprendedores (éste será el insumo para seguir construyendo los diagnósticos situacionales).
- un registro de las narrativas por parte del equipo técnico (posterior al taller y de uso interno). Esta puede hacerse en formato de **ficha**. La misma procura la identificación por parte del equipo técnico de las fortalezas y debilidades de cada emprendimiento respecto a la idea/emprendimiento, el desarrollo actual (desarrollo y realización) y las perspectivas futuras (visión). La ficha puede recoger elementos que surjan del plenario y que no estén contenidos en el relato del emprendedor.

Ejemplo: Ficha de Ana y Andrea:

## FICHA

**Nombre del emprendimiento:** (no tiene)

**Integrantes:** Ana y Andrea

**Definición del emprendimiento:** producción y comercialización de camperas de tela y cuero

**Estado de situación del emprendimiento:**

**Imaginar.** Fortalezas: definición bastante clara de la idea, decisión firme ante la pérdida del empleo de optar por su propio emprendimiento como forma de trabajo y vida, sueñan con crecer en su rubro. Capacidad de diseño. Debilidades: a pesar de tener diseño en sus productos, no consiguen diferenciarlo respecto a otras prendas de diseño estándar o industrial masivo en el mercado, ni por precio ni por segmento de público.

**Desarrollar.** Fortalezas: Ana conoce el sector y los productos; Andrea conoce el movimiento de la feria.

Debilidad: dificultad para organizarse (tiempos) y plantearse objetivos.

**Realizar.** Fortalezas: Muy buenos vínculos y capacidades de relacionamiento para la venta de Andrea. Buena calidad del producto.

Debilidad: Desequilibrio en la división y ejecución de tareas.

## Las actividades del segundo taller:

En el 2º taller se trabajará en forma expositiva sobre el material entregado (ver en el Anexo 1).

### *Actividad: “Discusión y exposición de nociones claves sobre emprendedorismo”*

- **¿Para qué se hace?** Para dar a conocer la concepción desde la cual el equipo se sitúa para abordar el tema, así como para conocer los imaginarios que los potenciales emprendedores traen sobre el emprendedorismo y su percepción sobre el marco referencial propuesto. También se procura desnaturalizar, confrontar nociones y construir un punto de partida en conjunto sobre lo que implica emprender y hacerse emprendedor
- **¿Qué se necesita?** Material conceptual que se encuentra en el Anexo 1
- **¿Cómo se realiza la actividad?** A partir de un intercambio y exposición. Para procurar que esta instancia sea un encuentro a partir del cual los potenciales emprendedores puedan hacer una experiencia de conocimiento, se invitará a participar a lo largo de toda la exposición.

Al comienzo del taller se sugiere favorecer la expresión de la percepción y sentimientos que se tuvieron al tomar contacto con el material, sin introducir ningún concepto.

Como preguntas disparadoras se pueden formular las siguientes:

- ¿Qué implica para ustedes emprender?
- ¿Encuentran similitudes o discrepancias con lo que el texto propone?  
¿Cuáles?
- Para ustedes, ¿hay que nacer con condiciones especiales para emprender?
- ¿Por qué será importante imaginar el emprendimiento?
- ¿Qué quiere decir desarrollar y realizar la visión?
- ¿A alguien se le ocurre cómo esta manera de pensar el emprender se aplica al emprendimiento que llevan adelante?

Se recomienda al equipo técnico tener instancias internas de intercambio y evaluación al finalizar cada taller.

## Módulo 2: DIAGNÓSTICO

Los potenciales emprendedores son los gestores y realizadores de los proyectos y emprendimientos productivos. Esto hace que se encuentren involucrados en las distintas actividades que el proyecto demanda, habituándose a una cierta manera de hacer y pensar, pudiendo perder la percepción de lo que pasa en el mismo.

Al hacer un diagnóstico, generamos una oportunidad para que el potencial emprendedor tome un nuevo contacto y conocimiento de su proyecto y de sí mismo como emprendedor, pudiendo revisar las diferentes dimensiones que conforman su realidad y, si correspondiera, transformarla.

Para el equipo de trabajo, el diagnóstico es una herramienta para:

- comenzar a construir un vínculo con los potenciales emprendedores
- conocer con mayor detalle los proyectos productivos
- analizar y comprender las distintas situaciones de los emprendedores

La mirada propuesta para conocer e interpretar la realidad está planteada en clave de capacidades emprendedoras. Es decir, se analizará la situación a partir de los aspectos que permiten imaginar, desarrollar y realizar la visión.

### **El desarrollo:**

Este módulo se desarrollará en dos talleres.

El primer taller está destinado a la construcción de un diagnóstico en clave de capacidades emprendedoras, utilizando el relato elaborado en el módulo anterior (recordemos que esa herramienta ya forma parte de la aproximación diagnóstica). Este taller constará de tres momentos diferenciados. En el segundo taller se trabajará sobre este diagnóstico, devolviendo a los potenciales emprendedores la visión que el equipo técnico ha construido a partir de las distintas instancias, para luego intercambiar visiones y construir de manera participativa un diagnóstico que permita planificar los pasos a dar.

Cada una de las dinámicas que a continuación se proponen van enlazadas unas a otras, formando parte de un proceso diagnóstico.

Las dinámicas y actividades sugeridas para este módulo son las siguientes:

<b>Módulo 2: Diagnóstico (en clave de capacidades emprendedoras)</b>		
<b>Taller</b>	<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>
1	1: Identificación de capacidades: imaginar, desarrollar y realizar (i-d-r)	Identificar capacidades claves y organizar el conocimiento.
	2: Construcción del diagnóstico de F y D asociadas a i-d-r.	Tomar contacto con fortalezas y debilidades asociadas a i-d-r y construir conocimiento. Poner en común lo analizado.
2	1: Devolución de la visión del equipo de trabajo.	Dar a conocer perspectiva del equipo sobre las distintas situaciones.
	2: Construcción de diagnóstico participativo.	Conocer punto de partida y planificar acciones futuras.

### Las actividades del primer taller

#### ***Dinámica 1: Identificación de dimensiones: imaginar, desarrollar y realizar***

- **¿Para qué se hace?** Para que cada potencial emprendedor pueda identificar las dimensiones de imaginar, desarrollar, y realiza, y determinar cómo estas capacidades se han puesto en juego en el emprendimiento. Esta dinámica es la base para identificar fortalezas y debilidades.
- **¿Qué se necesita?** El relato construido en el módulo anterior hojas y marcadores.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Se entrega a cada potencial emprendedor el registro de su relato (que tiene la función de memoria) y un papelógrafo. Se solicita que identifiquen aquellas acciones, pensamientos y tareas que se consideren parte de la capacidad para imaginar el emprendimiento, desarrollarlo y realizarlo. Se solicita que escriban en el papelógrafo los elementos encontrados.

**La consigna:** Vamos a retomar los relatos que construyeron anteriormente. Estos dicen muchas cosas acerca de cada uno y del emprendimiento. La tarea de hoy será identificar cómo es que cada uno ha imaginado, desarrollado y realizado las distintas acciones que implica emprender.

Entonces, en una hoja van a hacer un punteo de las acciones que ya mencionaron en el relato, pero ahora las van a ordenar en función de estos tres momentos que nosotros hemos denominado claves para la estructuración de la visión emprendedora.

Nosotros vamos a estar a disposición para trabajar con ustedes en caso que así lo soliciten. Para poner un ejemplo, la capacidad de imaginar se relaciona con la posibilidad de soñar. Entonces bajo el título de imaginar, van a escribir cómo surgió la idea del proyecto, cuál es el sueño que ustedes contaron que tienen o tenían, etc. Pueden poner en este punteo cosas que no estén en el relato, la propuesta es tratar de organizar todo lo que han hecho o piensan hacer en función de estos tres momentos. Para realizar esta actividad tendremos 20 minutos.

A partir de esta dinámica se elabora un registro escrito de las capacidades para imaginar, desarrollar y realizar las visiones.

### **El relato de Ana y Andrea**

El emprendimiento empezó a partir del despido de Ana. Nosotras somos amigas íntimas. Ana es modista y trabajó muchos años en una fábrica que se dedica a la confección de prendas de vestir. En el 2008 a causa de una reducción de personal, se quedó sin trabajo. Fue terrible, no podía creer que la despidieran. En ese momento no veía otra salida laboral, no sabía que podía buscarle la vuelta por otro lado. Pero de a poco las cosas se fueron dando, y la verdad es que ahora creo que no volvería por nada del mundo a trabajar ahí. Ana empezó a hacer trabajos en casa, todos la apoyamos, porque la verdad que cose como los dioses. La gente al principio le llevaba prendas para arreglar, y una cosa fue llevando a la otra, y un día Ana le hizo una sugerencia a una clienta y le termina transformando un abrigo en una campera. Quedó contentísima. Así fue cómo la incentivamos a que confeccionara otras camperas y las tuviera en el lugar de trabajo del negocio (que es en su casa), para que otras personas las vieran. Así Ana empezó a venderlas en su casa. Al ver a Ana con todas esas camperas en su casa, se me ocurrió proponerle hacer algo juntas, pues yo también necesitaba volver a tener mi puesto en la feria. Yo vendí durante años en ferias, y por motivos familiares dejé, y en el 2009 tuve que empezar a generarme más ingresos, pues mi otro trabajo no me daba. Así es cómo en el 2009 empezamos con la idea de vender las camperas en la feria. Ana no estaba muy segura, y al principio siguió con los arreglos en su casa. Pero un día, ya no le dio más el tiempo. Por suerte las camperas se empezaron a vender y pude manejarme sola con el puesto. Así nos repartimos el tiempo. Ana compra las telas y el cuero (ya que tiene un familiar conocido en una curtiembre) y se encarga de la parte de producción. Yo me encargo de la venta. Las camperas son de cuero y tela, y son todos diseños distintos...

### **Ejemplo: Identificación de i-d-r de Ana y Andrea**

#### **Imaginar:**

Tuvimos la idea de producir y comercializar camperas de tela y cuero en la feria.

Soñamos producir pantalones, carteras y accesorios. Pensamos crear nuestra marca y vender en locales.

#### **Desarrollar:**

Creemos en lo que hacemos. Sabemos confeccionar camperas que gustan, sabemos dónde comprar buena materia prima y sabemos vender en la feria. Ya hay gente que viene recomendada por otros compradores a ver nuestras camperas.

Nos fijamos objetivos para seguir creciendo (no queremos volver a trabajar para otros).

Nos organizamos bien, aunque estamos teniendo algún problema con los tiempos (nos falta tiempo)

#### **Realizar:**

Somos responsables. Cumplimos con los pedidos y siempre estamos en el puesto. La gente dice que nuestras camperas están bien hechas, Ana cose muy bien.

Nos gustaría comprar materia prima un poco más barata para sacar más ganancia. Nos hemos tirado al agua con esto y no nos arrepentimos.

### ***Dinámica 2: Construcción de un diagnóstico en base a fortalezas y debilidades asociadas a imaginar, desarrollar y realizar***

- ¿Para qué se hace? Para construir un diagnóstico en clave de capacidades emprendedoras, descubriendo fortalezas y debilidades asociadas a las dimensiones de imaginar, desarrollar y realizar.
- ¿Qué se necesita? La lista de acciones construida en la dinámica anterior: hojas y marcadores.
- ¿Cómo se realiza la dinámica? A partir del registro generado en la dinámica anterior, se solicita a los potenciales emprendedores que analicen cuáles aspectos de los enunciados son los que consideran que presentan mayor fortaleza y mayor debilidad.

**La consigna:** A partir del punteo que realizaron sobre las capacidades para imaginar, desarrollar y realizar, van a intentar analizar dónde están los puntos fuertes de sus capacidades y dónde están aquellos aspectos que podríamos decir que representan dificultades. La finalidad de este ejercicio es conocer un poco más acerca de sí mismos y de sus proyectos productivos para poder determinar cuáles son los próximos pasos a dar.

El equipo va a estar a disposición para trabajar con ustedes. Tienen unos 15 minutos para este trabajo.

Luego de terminado el trabajo se realizará una puesta en común (plenario), dedicando para esto aproximadamente unos 30 a 40 minutos.

A partir de esta dinámica se elabora\* un **registro escrito** de las fortalezas y las debilidades para imaginar, desarrollar y realizar las visiones.

Ejemplo: Fortalezas y debilidades identificadas por Ana y Andrea.

En el ejemplo, Ana y Andrea subrayaron con línea continua lo que consideraban sus puntos fuertes y con línea discontinua lo que consideraban sus debilidades.

**Imaginar:**

Tuvimos la idea de producir y comercializar camperas de tela y cuero en la feria. Soñamos producir pantalones, carteras y accesorios. Pensamos crear nuestra marca y vender en locales.

**Desarrollar:**

Creemos en lo que hacemos. Sabemos confeccionar camperas que gustan, sabemos dónde comprar buena materia prima y sabemos vender en la feria. Ya hay gente que viene recomendada por otros compradores a ver nuestras camperas.

Nos fijamos objetivos para seguir creciendo (no queremos volver a trabajar para otros). Nos organizamos bien, aunque estamos teniendo algún problema con los tiempos (nos falta tiempo)

**Realizar:**

Somos responsables. Cumplimos con pedidos y siempre estamos en el puesto. La gente dice que nuestras camperas están bien hechas, Ana cose muy bien. Nos gustaría comprar materia prima un poco más barata para sacar más ganancia. Nos hemos tirado al agua con esto y no nos arrepentimos.

## Plenario

En esta instancia se hará una puesta en común de las fortalezas y debilidades (en términos de imaginar, desarrollar y realizar), identificadas por los potenciales emprendedores.

El equipo se focalizará en los aspectos del diagnóstico que suelen estar presentes en varios emprendimientos (por ejemplo: cuestiones de planificación, organización del trabajo y comercialización). Deberá ser muy cuidadoso y limitarse a escuchar a los potenciales emprendedores, reservándose interpretaciones de tipo personal. La idea es descubrir los aspectos fuertes y, sobre todo, débiles que tienen en común. En este sentido, se animará a profundizar en las dificultades que perciben los emprendedores, de modo de conocer el origen de estos problemas y poder estar en mejores condiciones para construir un diagnóstico que permita planificar acciones futuras.

La propuesta es organizar el conocimiento que los emprendedores tienen de sí mismos y del proyecto productivo.

Este es un momento del diagnóstico en el cual se busca que el emprendedor examine su propio conocimiento. Por tanto, los integrantes del equipo técnico están para escuchar y acompañar la actividad, haciendo la menor cantidad de intervenciones posibles. Sólo intervendrán cuando su ayuda resulte pertinente (facilitando la reflexión, haciendo preguntas, clarificando la consigna), no sugiriendo las respuestas. Recuérdese que los acercamientos se realizan de manera individual y respetando las necesidades de ayuda del potencial emprendedor. Luego habrá otras instancias para devolver la mirada del equipo técnico sobre cada situación.

## Las actividades del segundo taller

### *Dinámica 1: devolución de la visión del equipo*

- **¿Para qué se hace?** Para transmitir la percepción que el equipo ha construido respecto de cada emprendimiento en relación a las capacidades de imaginar, desarrollar y realizar, descubriendo fortalezas y debilidades.
- **¿Qué se necesita?** Trabajo previo de análisis por parte del equipo técnico.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** El equipo técnico reúne al grupo de potenciales emprendedores y devuelve uno a uno la visión

que el mismo tiene sobre cada situación en particular en base a la información que se socializó en las dinámicas anteriores. Se promoverá el intercambio para la construcción del diagnóstico en conjunto. Esta instancia permitirá conocer el punto de partida de cada emprendimiento, lo que será un insumo fundamental para planificar acciones futuras en las instancias sucesivas.

### **¿Cómo se hacen las devoluciones?**

#### **Para preparar las devoluciones:**

Se reúne el material que se tiene sobre cada potencial emprendedor y el proyecto productivo (datos recogidos en la presentación, narraciones, fichas realizadas por el equipo y los diagnósticos elaborados por los potenciales emprendedores).

Se puntúan las principales características del emprendimiento, y se analizan las fortalezas y debilidades encontradas por el potencial emprendedor y por el equipo técnico en relación al imaginar, desarrollar y realizar. Se visualizan las coincidencias y las contradicciones, buscando realizar una lectura que integre ambas visiones. Se trata de obtener una mirada que devuelva las causas y las relaciones de la actual situación.

#### **Para elaborar la devolución:**

Se utilizará un lenguaje sencillo. Se comenzará por devolver aquellos aspectos que impliquen logros del potencial emprendedor, ordenándolos en los tiempos del imaginar, desarrollar y realizar (esta es una oportunidad para rescatar las capacidades y otorgar reconocimiento); luego se revisarán aspectos que presentan dificultades (tanto visualizadas por el potencial emprendedor como por el equipo técnico). No se incluirán datos que hayan sido aportados de manera confidencial ni se harán interpretaciones que excedan el cometido de analizar la situación en términos de capacidades emprendedoras. Se finalizará enlazando estos elementos, planteando los aspectos que requieren de algún tipo de transformación o consideración.

#### **Para tener en cuenta:**

La visión que el equipo ha construido sobre cada proyecto productivo intenta recoger el conocimiento que los potenciales emprendedores han transmitido y analizado en las actividades anteriores, integrándola a la percepción del equipo. Esta visión intenta aportar a un intercambio y no pretende ser una mirada definitiva sobre cada situación. Es el inicio de un proceso y una primera instancia para detenerse y observar en dónde estamos parados. Por lo tanto, una vez realizada la devolución se sugiere que los potenciales emprendedores hagan saber qué sienten y piensan, formulando comentarios y preguntas. Ellos son los emprendedores y conocedores de su realidad.

El diagnóstico construido en clave de capacidades emprendedoras permite identificar aspectos relevantes del desarrollo emprendedor. Por ejemplo, una persona puede ser capaz de tener muy buenas ideas, pero tener grandes dificultades a la hora de llevarlas adelante, por lo cual ésta sería el área a trabajar para que el emprendimiento pueda funcionar. Por otro lado, al ofrecer este ordenamiento (capacidad para imaginar, desarrollar y realizar), se logra un grado de visualización de lo que emprender requiere, permitiendo a los participantes –en el ejercicio del diagnóstico– analizar las propias posibilidades, limitaciones y anhelos en función de estas dimensiones propuestas, resultando en algunos casos la reafirmación del desafío de emprender, y en otros, la decisión de reformular la estrategia de inserción laboral, ya que lo requerido para emprender no concuerda con lo una vez imaginado.

Otra de las bondades de realizar un diagnóstico en clave de capacidades emprendedoras, es la identificación, conjuntamente con los participantes, de aquellos aspectos que se mostraban como debilidades de los emprendimientos y requerían una solución, de forma de poder trabajar sobre ello en los siguientes módulos.

Por otra parte, observamos que la situación de vulnerabilidad social de muchos de aquellos que se acercan a las instituciones prestadoras de apoyo, así como ciertas carencias que presentan para abstraerse de situaciones concretas y simbolizar, trae dificultades a la hora de completar las guías y las fichas que las instituciones en general ofrecen como parte de sus metodologías para el apoyo. Al realizar un diagnóstico de manera participativa y como parte de un proceso de conocimiento, posibilitamos que los potenciales emprendedores puedan, desde su propia voz, llegar a resultados similares a los pretendidos por las guías o fichas.

### **Módulo 3: EMERGENTES**

El desarrollo de los módulos anteriores arrojó una serie de resultados en un formato de fortalezas y debilidades. En función de esto último, se presentarán algunos conceptos y herramientas que resultan útiles a los emprendimientos con los cuales se está trabajando. Es decir, trabajaremos con los emergentes de los módulos anteriores, atendiendo su grado de generalidad y dando respuestas a aquello que esté en manos del equipo técnico.

Por consiguiente, el equipo llevará adelante:

- Presentación de los conceptos y las herramientas, de forma didáctica y aplicada a la vida práctica de los emprendimientos.

## El desarrollo:

Este módulo se desarrollará en un taller o más, dependiendo de la cantidad de emergentes que el equipo haya detectado y considere necesario tratar. A modo de ejemplo, trabajaremos la presentación de estrategias de comercialización y asociatividad, por ser elementos que han mostrado una reiteración importante en trabajos realizados para la elaboración de este manual y que pueden resultar de utilidad seguramente para cualquier emprendimiento.

La propuesta será de carácter didáctico e interactivo y se apoyarán los conceptos teóricos a través de ejemplos concretos, para que no resulten conceptos alejados de la realidad. El ejemplo citado aquí –Juan Emprendedor– es una construcción sobre un emprendedor inexistente que intenta ser lo más realista posible, no se trata de una elaboración sobre alguno de los concurrentes a los talleres.

En caso de que existan emergentes que no pueden tener respuesta por parte del equipo, se debe manejar la opción de la derivación a otras capacitaciones o cursos que pueden cubrir dicha necesidad.

Las dinámicas y actividades sugeridas para este módulo son las siguientes:

<b>Módulo 3: Presentación de conceptos y herramientas útiles</b>		
<b>Taller</b>	<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>
1	1: Presentación interactiva de los conceptos “estrategias de comercialización” y “asociatividad.	Contribuir al desarrollo de los emprendimientos. Reflexión sobre la efectividad del diagnóstico realizado.
	2: Plenario.	Evaluación de la incorporación de los conceptos por parte de los potenciales emprendedores.

## Las actividades del taller

Presentación de conceptos emergentes.

Por ejemplo: “estrategias de comercialización” y “asociatividad”

- **¿Para qué se hace?** Contribuir con estos conceptos al desarrollo de los emprendimientos, ya que fueron detectados como debilidades en el diagnóstico realizado.
- **¿Qué se necesita?** Material previamente elaborado (tanto escrito como en presentación visual digital), pizarra, pantalla, PC y cañón.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Se parte de los conceptos de forma introductoria, para luego trabajarlos con un ejemplo (ver “Juan Em-

prendedor”, Anexo 2). Se deja material teórico más amplio –que también contiene ejemplos– de forma de dar la posibilidad de profundizar, en aquellos casos que se considere necesario (ver Anexo 3).

### **¿Cómo se hacen las presentaciones?**

#### **Para preparar las presentaciones:**

En primer lugar, se requiere una sistematización de las debilidades que presenten los potenciales emprendedores, y que han sido detectadas y trabajadas en el módulo 2. A partir de esto, el equipo debe llevar adelante una discusión interna sobre cuáles conceptos hay que reforzar o presentar, que puedan resultar útiles a todos o a la mayoría de los potenciales emprendedores.

#### **Para elaborar las presentaciones:**

Se deberá considerar al elaborar el material conceptual su adecuación al nivel de los potenciales emprendedores. Debe ser formulado en lenguaje sencillo y contener ejemplos cercanos a las realidades de los potenciales emprendedores.

#### **Para tener en cuenta:**

Es importante que se motive a cada potencial emprendedor a que pueda ir pensando estos conceptos en función de su propio proyecto/emprendimiento. A su vez, los potenciales emprendedores deben sentirse libres de preguntar cuando algo no les quede lo suficientemente claro, para quitar todas las dudas que aparezcan.

### **Plenario**

Una vez presentados los conceptos, se solicita que se los asocie a cada emprendimiento y a la experiencia que cada uno ha tenido y que se vuelquen en plenario. Esta instancia funcionará como evaluación de la apropiación de dichos conceptos por parte de los potenciales emprendedores, donde se formularán las aclaraciones pertinentes a los planteos que vayan surgiendo.

**Como preguntas disparadoras para el plenario  
se pueden formular las siguientes:**

- ¿Sienten que los conceptos han quedado claros? ¿Hay alguna duda que quieran plantear?
- ¿Cuáles de los conceptos desarrollados consideran más importante para su proyecto/emprendimiento?
- ¿Se sintieron identificados con alguno de los ejemplos? ¿Cuáles?
- ¿Piensan aplicar algo de lo que hemos visto? ¿Por qué?

Nota: Solicitar a los emprendedores que para el próximo taller (módulo 4) traigan un producto de su emprendimiento o piensen en la forma de presentarlo lo que hacen, porque será un insumo importante para el trabajo previsto.

## **Módulo 4: REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN**

En el desarrollo de los módulos anteriores, el equipo intentó transmitir una noción de emprendedor y se construyó, junto a los potenciales emprendedores, un diagnóstico tomando en cuenta las fortalezas y las debilidades de cada emprendimiento/emprendedor asociadas al imaginar, desarrollar y realizar. Es tiempo de reflexionar con ellos acerca del momento que están atravesando el emprendimiento y el emprendedor, lo que este proceso pudiera haber aportado hasta esta instancia y analizar en conjunto cuáles son los emprendedores que se encuentran en condiciones de trabajar con los módulos de prospectiva.

Para ello, se trabajará sobre la presentación de productos traídos por los potenciales emprendedores, en una instancia de reconocimiento del trabajo que ellos realizan día a día en el marco de su emprendimiento. Esta tarea debe ligarse a los emergentes que se fueron trabajando en el camino recorrido hasta el momento, volviendo a tomar aquellos conceptos y herramientas pero no de forma abstracta, sino en función de la experiencia de cada potencial emprendedor. Esta discusión funcionará como actualización y también como memoria para la confección de un cuestionario que recogerá, de forma escrita, buena parte de lo recorrido desde el comienzo de este proceso hasta el momento actual. Dicho cuestionario, el análisis y la discusión sobre el mismo, así como también la introducción de los módulos que vendrán a continuación, llevarán a la evaluación conjunta del momento que se atraviesa, respecto a si es éste el momento de continuar la experiencia de emprender y si hay una consonancia con este proceso de capacitación para continuarlo.

Por consiguiente, el equipo llevará adelante:

- Análisis de la presentación de un producto traído por los potenciales emprendedores, en función de los emergentes que han ido apareciendo en el camino recorrido
- Sistematización de lo visto hasta el momento desde la experiencia de los potenciales emprendedores
- Relevamiento de respuestas de los emprendedores a cuestionario elaborado por el equipo
- Introducción de los módulos de prospectiva, de modo de generar claridad respecto a la utilidad que dicho módulo podrá tener para cada emprendimiento

### El desarrollo:

Este módulo se desarrollará en dos talleres

En el primer taller se sistematizarán los conceptos y herramientas brindadas hasta el momento, reflexionando sobre el aporte y el impacto que estos han tenido sobre cada emprendimiento, no de forma abstracta. Para ello, se partirá de la presentación que cada potencial emprendedor realizará de un producto propio. Se presentará un cuestionario que los emprendedores deberán responder en el momento.

En el segundo taller se realizará una devolución de dicho cuestionario por parte del equipo y se presentarán, de manera introductoria, los módulos de prospectiva.

Las dinámicas y las actividades sugeridas para este módulo son las siguientes:

<b>Módulo 4: Reflexión y Evaluación</b>		
<b>Taller</b>	<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>
1	1: Presentación de un producto y sistematización del trabajo realizado hasta el momento.	Insumos para la reflexión del momento en el cual nos encontramos.
	2: Cuestionario.	Insumo para el 2º taller.
2	1: Devolución del cuestionario.	Reflexionar y evaluar en conjunto sobre el momento que se atraviesa.
	2: Introducción de los siguientes módulos.	Insumo para evaluar: ¿debo continuar?, ¿es mi momento para emprender?

## Las actividades del primer taller

### *Actividad 1: Presentación del producto*

- **¿Para qué se hace?** Incitar a la reflexión sobre el momento que están atravesando el potencial emprendedor y su emprendimiento.
- **¿Qué se necesita?** Todos los potenciales emprendedores deberán llevar un producto representativo de su emprendimiento (objeto, proyecto, idea) para ser presentado en el taller. El equipo deberá solicitarlo con una anticipación razonable (la anterior instancia de taller, por ejemplo).
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Cada emprendedor presenta su producto detalladamente, indicando las bondades del mismo, como si fuera a realizar una venta. A partir de allí, tanto el equipo técnico como los demás participantes del taller realizarán las preguntas que consideren pertinentes sobre las características del producto y también sobre el emprendimiento que se está llevando adelante. Esto irá llevando, en cada potencial emprendedor y emprendimiento, a una sistematización de los conceptos y las herramientas que se fueron trabajando, aplicados a su propia experiencia como emprendedores: fortalezas, debilidades, necesidades, problemas, metas y también los cambios que se han realizado a partir de dichos conceptos y herramientas. Es el equipo técnico el que debe estar atento y preparado para esta instancia, recordando e insistiendo en aquellos emergentes que se trabajaron en función de cada caso.

**La consigna:** Cada uno de ustedes ha traído un producto de su emprendimiento para presentarlo. El objetivo es que nos muestren dicho producto de manera tal que nos convenzan de comprarlo. También les pedimos que lo vayan relacionando con los elementos que hemos trabajado en este proceso y que a ustedes les han resultado útiles o importantes para desarrollar su emprendimiento y posicionar sus productos. Al finalizar la presentación del producto, los demás participantes del taller haremos las preguntas que consideremos necesarias para quitarnos todas las dudas que aparezcan sobre el producto que se nos está presentando. Para esto nos tomaremos unos 10-15 minutos en cada caso.

## ***Actividad 2: Cuestionario***

- **¿Para qué se hace?** Para conocer el momento que está atravesando el emprendimiento y los aportes que éste ha recibido hasta el momento, a través de un relato escrito. Esta instancia es complementaria de la actividad anterior, comprende una evaluación de lo recorrido a lo largo de este proceso.
- **¿Qué se necesita?** Cuestionario previamente elaborado y lapiceras.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Se le brinda un cuestionario a cada participante del taller (si el emprendimiento cuenta con más de un integrante, deben completar un cuestionario cada uno). Se le da el tiempo que las personas crean necesario, así como la libertad de agregar lo que ellos deseen. Se les informa que se realizará una devolución del cuestionario en el taller siguiente.

La evaluación es una tarea permanente y continua que permite conocer si los resultados esperados se alcanzaron o no, reflexionar sobre lo positivo y lo negativo de las acciones realizadas y, en relación a la evaluación del proceso, permite un aprendizaje en la medida que uno puede historizar lo que fue sucediendo en la intervención, para poder comprender cómo es que se llegó a determinado resultado, posibilitándonos el despeje de los hechos concretos (no quedamos pegados a las cosas que pasaron).

La evaluación trata de valorar el trabajo realizado y nos permite preguntarnos si los resultados se acercan o no a nuestros objetivos. Así se pueden corregir errores, evitar la repetición de problemas y generar nuevos conocimientos que permitan tomar decisiones.

## CUESTIONARIO

**NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO:**

**INTEGRANTES:**

**DEFINICIÓN DEL EMPRENDIMIENTO:**

**ESTADO DE SITUACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO:**

¿Cómo evalúa que está el emprendimiento en este momento?  
 Considere las fortalezas y las debilidades sobre los ejes de imaginar-  
 desarrollar-realizar una visión, trabajados en anteriores talleres.

**Lo trabajado hasta el momento:**

¿Provocó que pensara en transformar algo de mi emprendimiento?

¿Provocó alguna duda sobre mi emprendimiento?

¿Provocó alguna duda sobre mi desempeño como emprendedor?

¿Qué me dejó el curso hasta ahora?

¿Qué dudas tengo?

¿Agregaría algo?

## Las actividades del segundo taller

### *Actividad 1: Devolución de cuestionarios*

- **¿Para qué se hace?** Para que cada emprendimiento reciba la opinión que el equipo técnico tiene del proceso que se ha llevado a cabo hasta el momento, como insumo para la autoevaluación. Por otra parte, la devolución se realiza de forma grupal (taller), de modo que pueda ser compartida por todos los que han participado de estas instancias, ya que más allá de lo que se aproveche a nivel individual, se transforma en un momento de aprendizaje mutuo, donde pueden resultar muy útiles aquellas devoluciones que se realicen a otros compañeros.
- **¿Qué se necesita?** Discusión interna y análisis previo de los cuestionarios por parte del equipo.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Se realiza una devolución general, brindando el enfoque que tiene el equipo del proceso que se ha llevado a cabo. Luego se brinda una devolución individual, y en cada uno de esos momentos se abre el diálogo tanto al potencial emprendedor, a quien se le está realizando la devolución, como a aquellos que tengan algo para aportar.

## ¿Cómo se hacen las devoluciones?

### **Para preparar las devoluciones:**

Se reúne el material que se tiene sobre cada potencial emprendedor y el proyecto productivo, y se toma en cuenta lo aportado discursivamente a través de la presentación del producto en la anterior actividad de taller. Se contrasta con lo elaborado en el cuestionario, para verificar la existencia de una coherencia interna (podría suceder que en el cuestionario no se logre plasmar el momento que se atraviesa y, por lo tanto, habría que recabar mayor cantidad de datos de forma oral).

Se da una discusión interna en el quipo técnico, en la cual se integran las fortalezas y las debilidades que el potencial emprendedor/emprendimiento tiene en este momento, ¿es momento de seguir adelante?

### **Para elaborar la devolución:**

Se utilizará un lenguaje sencillo.

Se comenzará por devolver aquellos aspectos que impliquen logros del potencial emprendedor, complementando esto con las necesidades y los problemas que se han visualizado. Esta también es una instancia participativa, por lo cual no se trata de exponer una serie de sentencias, sino de dialogar con el potencial emprendedor respecto al momento en el cual se encuentra.

### **Para tener en cuenta:**

La visión que el equipo ha construido sobre cada proyecto productivo intenta recoger el conocimiento que los potenciales emprendedores han transmitido y analizado en las actividades anteriores y en el cuestionario, integrándola a la percepción del equipo. Esta instancia de evaluación, construida de forma conjunta, le pertenece al potencial emprendedor y no al equipo técnico. Es decir, es él quien debe decidir cuáles son los pasos a dar y no el equipo técnico quien niegue o habilite el dar un paso adelante en este proceso. El cuestionario no es un diagnóstico ni da una visión definitiva. Por lo tanto, debe complementarse con esta devolución y deben atenderse las observaciones que el potencial emprendedor pueda formular, ya que no hay nadie mejor que él para conocer la realidad que atraviesa junto a su emprendimiento.

## ***Actividad 2: Introducción de los módulos siguientes (prospectiva)***

- **¿Para qué se hace?** Presentar los pasos siguientes servirá para que cada potencial emprendedor logre visualizar si esa instancia le resultará favorable, si está en condiciones de hacerlo o si, por el contrario, cree que no es su momento o que no le brindará las herramientas que él considera necesarias para su emprendimiento.
- **¿Qué se necesita?** Pizarra o pantalla y cañón para exhibir en formato digital visual, hojas y lapiceras, material previamente elaborado por el equipo.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Se brindan, de forma completamente introductoria, los lineamientos generales de la técnica que se aplicará a partir del siguiente módulo (prospectiva). Esto puede ser ejecutado con el auxilio de una pizarra o a través de herramientas visuales en soporte digital (se sugiere ver el ejemplo del Anexo 4). Se deja material conceptual más profundo sobre prospectiva para que lo puedan estudiar de cara al siguiente taller (ver Anexo 5)

## **Módulo 5: PRESENTACIÓN DE LA PROSPECTIVA**

Una vez realizada la primera etapa de diagnóstico, el primer módulo de la segunda etapa de la metodología se enfoca en la presentación de algunos conceptos sobre la prospectiva. La prospectiva es una herramienta que le permite a los emprendedores construir el futuro del emprendimiento. Para esto se parte de un análisis inicial del sistema y de los elementos constituyentes del emprendimiento, para luego, progresivamente, elaborar escenarios futuros que posibiliten la toma de decisiones y la incidencia sobre el porvenir. De esta manera se busca que la persona deje una postura pasiva frente a los acontecimientos para, por el contrario, estar en condiciones de reducir la incertidumbre y generar acciones para anticiparse y provocar cambios.

### **El desarrollo**

Este módulo se desarrollará en dos talleres.

El primer taller contendrá una breve exposición general sobre la prospectiva, centrándose en el hecho de que el emprendimiento se encuentra inserto en un sistema y estableciendo las relaciones del emprendimiento con el sistema.

En el segundo taller se trabajará con mayor profundidad los conceptos de la prospectiva: los factores claves, las tendencias robustas, las tendencias emergentes, las señales de futuro y las rupturas.

Las dinámicas y las actividades sugeridas para este módulo son las siguientes:

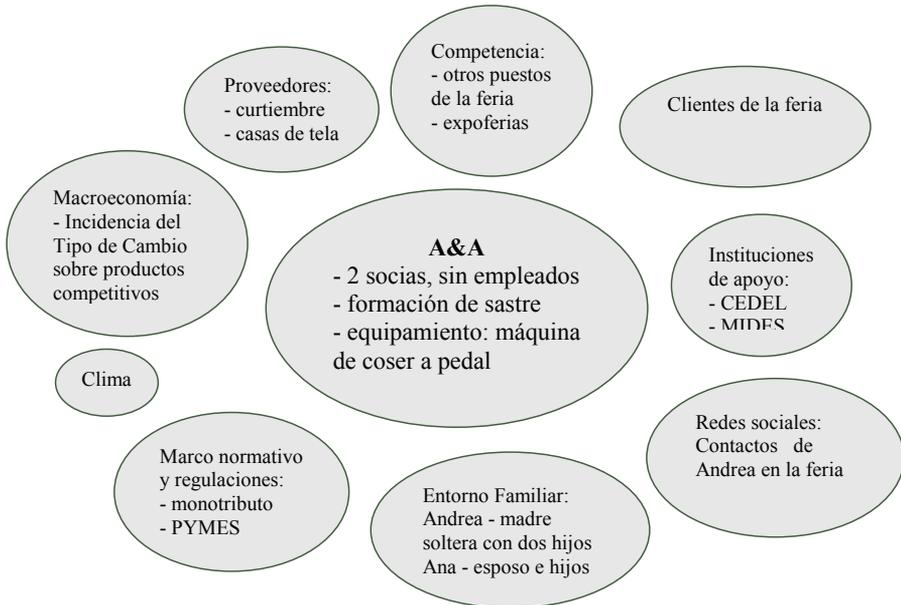
<b>Módulo 5: Presentación de la prospectiva</b>		
<b>Taller</b>	<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>
1	1: Exposición de conceptos generales de la prospectiva.	Generar un primer nivel de acercamiento con la prospectiva.
	2: Mapeo de actores.	Obtener un esquema de los vínculos con los que cuenta el emprendimiento.
2	Exposición y discusión sobre los conceptos de factores claves, tendencia robusta, tendencia emergente y señal de futuro para la construcción del escenario inicial.	Apropiación de los conceptos de la prospectiva por parte de los emprendedores.

### **Las actividades del primer taller**

#### ***Actividad 1: Exposición de conceptos generales de la prospectiva***

- **¿Para qué se hace?** Se busca generar una primera aproximación a conceptos generales de la prospectiva que pueda ser apropiada por los emprendedores, haciendo especial énfasis en la idea de que el emprendimiento junto con su entorno configuran un sistema.
- **¿Qué se necesita?** Una presentación dinámica y ágil, con imágenes y ejemplos concretos. Se adjunta material teórico (ver Anexo 5).
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** El equipo docente realiza una presentación visual sobre los conceptos básicos de la prospectiva. Se requiere que exista un diálogo constante con los emprendedores para incentivar la participación en la construcción de los conceptos y testear las apropiaciones del aprendizaje.

Ejemplo: El sistema de Ana y Andrea (A & A).



### ***Dinámica 2: Mapeo de actores***

Para implementar la herramienta de la prospectiva es necesario que los emprendimientos sean visualizados como formando parte de un sistema que los engloba y los condiciona. Entender las relaciones del emprendimiento con el sistema facilita la detección de los factores claves así como de las posibles tendencias, señales y rupturas que podría experimentar el emprendimiento. Por otro lado, evidenciar las relaciones de un emprendimiento es fundamental para pensar las acciones estratégicas que le permitan obtener el escenario posible deseado.

En este sentido, el mapeo de actores resulta una herramienta adecuada para organizar las relaciones del emprendimiento con el sistema. “La modalidad metodológica del “mapeo” descansa sobre el supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por las relaciones sociales reticulares donde participan actores sociales e instituciones sociales”.<sup>1</sup> Los pequeños emprendimientos se encuentran en gran medida condicionados por el sistema del cual forman parte. “Cada individuo no es un ser aislado sino que está inserto en una trama de relaciones e instituciones”<sup>1</sup> Esta herramienta permite hacer énfasis en el análisis de las relaciones del emprendimiento

con los actores, permitiendo diseñar una estrategia de crecimiento para los emprendimientos que contemple estas relaciones: “los vínculos (...) son los elementos más importantes de todo el esquema (...) porque a partir de ellos es desde donde podemos empezar a cambiar situaciones que nos preocupan”<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Guedes, E; Fabreau, M; Tommasino, H. (2006). *Mapeo de actores sociales: una metodología de visualización relacional y posicional. Introducción a un enfoque reticular en el marco del desarrollo local.*

<sup>2</sup> Villasante, T. & Gutiérrez, P. (Diciembre, 2006). *Redes y conjunto de acción: para aplicaciones estratégicas en los tiempos de la complejidad social.*

- **¿Para qué se hace?** Se pretende identificar los actores con los que se relacionan el emprendimiento así como el tipo de vínculo que existe entre ambos.
- **¿Qué se necesita?** Cartulinas, papeles de colores, cola vinílica y marcadores de colores.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** La dinámica contará con tres instancias: la primera busca elaborar la lista de actores con los que se relaciona el emprendedor, la segunda busca clasificar estos actores, y la tercera pretende identificar el tipo de vínculo que el emprendimiento tiene con los mismos.

### ***La consigna***

**Primera parte:** tomen algunos minutos para escribir en una hoja una lista de los actores con los que el emprendimiento se vincula y anoten para cada uno cuál es el **objetivo de ese vínculo** (por ejemplo, conseguir financiamiento, conseguir materia prima, vender, lograr contactos). Los actores pueden ser, por ejemplo, instituciones, clientes, proveedores, familiares, competidores, contactos. En la lista se debe identificar el actor con cierto detalle descriptivo, por ejemplo, no poner “clientes” sino “comercio de venta al público en Rocha”, “clientes de la feria”, “intermediario que revende”, “comercios del Shopping X” o si hay un cliente que amerita su consideración en particular poner su nombre.

**Segunda parte:** clasifiquen los actores identificados de acuerdo a estos colores:

- Instituciones (de apoyo a emprendimientos, de capacitación y financieras): azul
- Clientes, competidores y relacionados a comercialización: verde

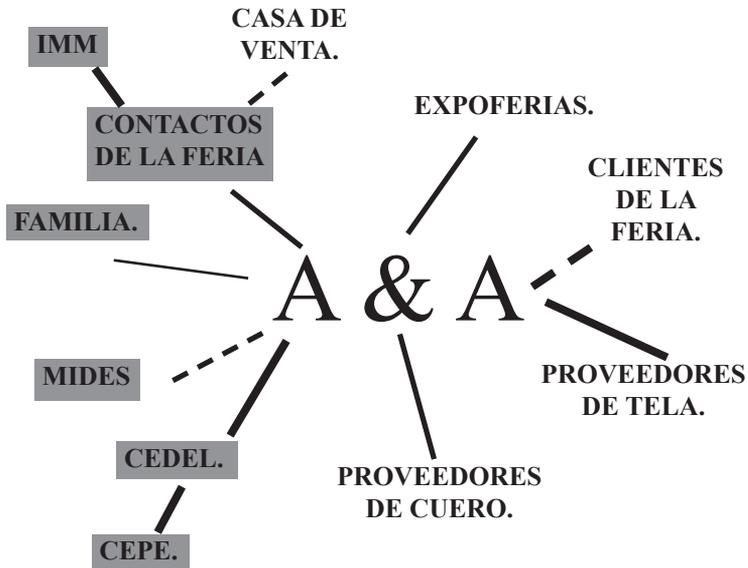
- Proveedores y relacionados a producción: amarillo
- Otros actores (otros emprendimientos, familia, contactos): rosado

Cada uno va a tener una cartulina dónde en el centro estará situado el emprendimiento y alrededor del mismo deberán pegar hojas de papel de color, de acuerdo a la anterior clasificación, con la descripción y/o nombre del actor. Esto será el mapa de actores del emprendimiento.

**Tercera parte:** a partir del mapa de actores establezcan el vínculo que se tiene con cada actor, marcando una línea que una al emprendimiento con el actor, de acuerdo con estas instrucciones:

- Relación fuerte (trazo continuo \_\_\_\_ negro).
- Relación débil (trazo espaciado - - - negro).
- Existen dificultades para cumplir con el objetivo del vínculo (continuo rojo).

Ejemplo: El mapeo de actores de A & A.



## Plenario

Se solicita a cada emprendimiento que en unos 5-10 minutos haga una presentación con apoyo visual del mapeo de actores que cada uno construyó.

**Sugerencia:** se plantea que revisen en sus casas el mapeo de actores para identificar si existen actores ausentes, que hoy no están pero que son necesarios para la consolidación del emprendimiento.

## Las actividades del segundo taller

**Actividad:** *Discusión sobre conceptos de la prospectiva para la construcción del escenario inicial*

- **¿Para qué se hace?** Se busca que los emprendedores se familiaricen con los conceptos de la prospectiva, de forma tal que puedan aplicarlos al caso concreto de su emprendimiento.
- **¿Qué se necesita?** Se trabaja en base a una presentación visual que se adjunta y a un ejemplo concreto de “Juan” (ver Anexo 4).
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** El equipo técnico plantea una presentación que sirve de excusa para la explicación y el intercambio sobre los conceptos de factores claves, tendencia robusta, tendencia emergente y señal de futuro de la prospectiva. Se plantean estos conceptos aplicados al caso concreto de “Juan” para la construcción de su escenario inicial.

## Módulo 6: IDENTIFICACIÓN DEL ESCENARIO INICIAL

En este módulo, a partir de los conceptos trabajados sobre la prospectiva, se elaborará el escenario inicial de cada emprendimiento. Dicho escenario está constituido por los factores clave, las tendencias (robustas y emergentes) y las señales de futuro identificadas por cada emprendimiento. Esto configura el punto de partida de cada emprendimiento, que será imprescindible para poder aplicar la técnica prospectiva, visualizando diferentes futuros posibles, entre los que se deberá elegir uno.

El emprendimiento se relaciona con su entorno, constituyendo un sistema, en tanto se trata de elementos articulados e interrelacionados con determinada lógica, en forma directa o indirecta.

Dentro de ese sistema (el emprendimiento y su entorno) hay algunos elementos, procesos o relaciones que son determinantes para explicar el funcionamiento del emprendimiento y sus probabilidades de éxito o fracaso. Esos son los factores clave.

A su vez, el sistema, es decir el propio emprendimiento pero también su entorno, está sujeto a tendencias robustas y emergentes, así como también puede presentar “señales de futuro”. Las tendencias robustas son fenómenos o procesos que tienen una inercia importante, se han manifestado durante un período largo de tiempo y se proyecta que continúen durante el período de análisis. Las tendencias emergentes son fenómenos o procesos de surgimiento reciente, que en el período de análisis pueden consolidarse y pasar a ser robustas o desaparecer. Las señales de futuro son indicios aún débiles de cambio, procesos incipientes y pueden ser pistas de futuras tendencias o cambios.

## **El desarrollo**

Este módulo se desarrollará en tres talleres.

En el primer taller se trabajará sobre la identificación de los factores claves para el emprendimiento, analizando el control que cada emprendimiento tiene sobre estos y la importancia de los mismos.

En el segundo taller se buscará identificar las tendencias robustas, las tendencias emergentes y las señales de futuro que se consideren pertinentes para cada emprendimiento. A su vez, esta identificación tiene que estar basada en la elaboración de hipótesis sobre cómo se afectan los factores claves.

El tercer taller busca la construcción del escenario inicial en base a los cruces de los factores claves con las tendencias robustas, las tendencias emergentes y las señales de futuro. Para cerrar el escenario inicial, será preciso identificar el signo (positivo o negativo) con el cual estas tendencias y señales impactan sobre los factores clave, explicitando las hipótesis necesarias para que esto se produzca.

<b>Módulo 6: Identificación del escenario inicial.</b>		
<b>Taller</b>	<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>
1	1: Primera aproximación a los factores claves del emprendimiento.	Aplicación del concepto de factores claves al emprendimiento propio.
	2: Análisis de los factores claves en función del control y de la importancia.	Identificación de los factores claves con los que se trabajará para el escenario inicial.
2	1: Identificación de las tendencias y señales de futuro para el emprendimiento.	Aplicación de los conceptos de tendencias y señales de futuro al emprendimiento propio.
3	1: Escenario inicial.	Construcción del escenario inicial para cada uno de los emprendimientos.

## **Las actividades del primer taller**

### ***Dinámica 1: Factores claves del emprendimiento***

- **¿Para qué se hace?** Se busca que cada emprendedor pueda aplicar el concepto teórico del factor clave de la prospectiva al caso concreto de su emprendimiento.
- **¿Qué se necesita?** Hojas y marcadores.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** La dinámica consta de dos consignas. La primera pretende realizar una lista preliminar de factores claves. Para esto se refresca el concepto teórico de *factores claves* del emprendimiento y las consideraciones para definir estos factores claves (en particular la importancia del sistema en que se inscribe el emprendimiento). La segunda consigna refiere a trabajar para depurar esa lista preliminar y descartar aspectos que no son centrales para el emprendimiento.

### *La consigna*

**Primera parte:** Piensen en aquellas cosas que son fundamentales para el emprendimiento y que pueden configurar factores claves. A partir de ello armen una lista preliminar de factores fundamentales para el sistema de cada emprendimiento.

**Segunda parte:** Cada emprendimiento deberá depurar esta lista preliminar, para obtener una lista pertinente de factores claves para el emprendimiento, especificando por qué se entiende pertinente la depuración.

### **Plenario**

Se realiza una puesta en común de la lista de factores claves depurada con una explicitación de los argumentos para su construcción, de forma tal que del intercambio surjan nuevos elementos para avanzar hacia una lista final de factores claves del emprendimiento.

Ejemplo: Los factores claves de A & A:

- Acuerdo con proveedores de cuero
- Clima
- ~~Acuerdos con proveedores de telas~~
- Entorno familiar
- ~~Salud~~
- MIDES (financiamiento)
- CEDEL (capacitación)
- Taller (lugar) para producir
- Maquinaria
- Organización del trabajo
- Diseño (todos son diseños diferentes)

- Cartera de clientes
- Local propio de venta
- Tipo de cambio (competencia de importados)
- Redes y contactos
- Marco regulatorio

En el ejemplo se puede ver la lista preliminar y luego depurada de factores claves que elaboraron Ana y Andrea. En el caso de “acuerdo con proveedores de tela”, si bien en primera instancia lo consideraron, luego se eliminó porque existían muchos proveedores de telas y no había mayores dificultades con conseguirlas. Una situación diferente es la de los proveedores de cuero, a los que acceden a través de los contactos de Ana; y no es tan sencillo para ellas el acceso, incluso por requisitos de escala en las compras. La salud es sin duda muy importante en el caso de emprendimientos unipersonales o de pocas personas, como A&A, pero no conduce a resultados relevantes en el análisis el considerarlo como factores claves. El MIDES apareció en la lista porque el financiamiento es un aspecto a tener en cuenta, sobre todo si se piensa en crecer y, por ejemplo, se necesita un apoyo para financiar la compra de insumos para generar mayor stock de producción, pero en este momento del desarrollo del emprendimiento no es clave para su funcionamiento. El local propio de venta es también muy importante en la visión de futuro que tienen Ana y Andrea, pero no es clave para la lógica actual de venta en la feria.

***Dinámica 2: Análisis de los factores claves en base al control y a la importancia***

- **¿Para qué se hace?** Se pretende que cada emprendedor analice la importancia de cada factor clave identificado, así como el control que puede ejercer sobre el mismo.
- **¿Qué se necesita?** Cuadro de control e importancia y marcadores.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Se explican las dimensiones de control e importancia para la evaluación de los factores claves del emprendimiento. El control refiere a la capacidad de los emprendedores de actuar e incidir sobre el estado del factor clave. La importancia refiere a analizar el grado de relevancia del factor clave dentro del sistema del emprendimiento. Si un factor clave se clasifica como de alta importancia, esto implica que si en ese aspecto hay problemas el

emprendimiento no puede desarrollarse en su estado actual (o encontraría dificultades serias). Cada emprendimiento deberá clasificar los factores claves en función de dichas dimensiones en un cuadro que se les entregará (ver Anexo 6).

Ejemplo: El cuadro de control e importancia de A & A:

	<b>- IMPORTANCIA</b>	<b>+ IMPORTANCIA</b>
<b>+ CONTROL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes y contactos</li> <li>• Entorno familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo con proveedores de cuero</li> <li>• Diseño</li> <li>• Maquinaria</li> <li>• Organización del trabajo</li> <li>• Taller (lugar) para producir</li> </ul>
<b>- CONTROL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEDEL (capacitación)</li> <li>• Tipo de cambio (competencia de importados)</li> <li>• Marco regulatorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera de clientes</li> <li>• Clima</li> </ul>

En el ejemplo, aparece el “clima” como factor clave ya que afecta en forma muy importante el funcionamiento del emprendimiento, que vende en ferias, pero con una nula capacidad de control de dicho factor por parte de las emprendedoras. La “cartera de clientes” es un factor clave importante (en casi todo emprendimiento seguramente lo sea), pero en el caso de A&A el control sobre este factor clave es actualmente bajo, ya que como ellas mismas señalaban en su relato del primer módulo “*se me están complicando las ventas*”, en gran parte porque no consolidan un público estable y recién están empezando. El “*acuerdo con proveedores de cuero*”

es muy importante, ya que no es sencillo para este emprendimiento hacerse de esta materia prima, y hay control sobre ese aspecto a partir de contactos que tiene Ana. Otro factor clave importante es el “diseño”, ya que se considera una fortaleza del emprendimiento la capacidad de confección de Ana para generar diseños inéditos, lo que, según las emprendedoras, explica la buena repercusión de sus productos en la feria. Tienen control sobre el diseño, sobre la base de la capacidad de Ana, sin embargo, no logran tener un stock suficiente con todos los talles que les piden, además de que no les es fácil diferenciar su producto frente a los que son de producción industrial estándar, lo que no contribuye a lograr un segmento de mercado en el puedan consolidarse. La “maquinaria” es un factor clave importante sobre el que tienen relativo control, ya que si el negocio creciera y fuera necesario mejorar el equipamiento, estaría dentro de sus posibilidades prever acciones para mejorarlo. La “organización del trabajo” es muy importante (las propias emprendedoras ya lo señalaban en las dinámicas del módulo 1, como un aspecto fundamental a mejorar), y sobre el que tienen control de actuar y modificar. El “lugar para producir” es importante y actualmente tienen control sobre el mismo, ya que trabajan en la casa de Ana y, dado el actual volumen del negocio, no tienen problemas de espacio. En este caso el “entorno familiar” no es muy importante y tienen control sobre el mismo. Andrea había tenido en el pasado dificultades en su organización personal como madre soltera, pero actualmente no tiene mayores problemas. En el caso de Ana, su familia la apoya. Las “redes y contactos”, aspectos sobre los que tienen control, fueron muy importantes en el inicio del emprendimiento, para conseguir las ferias y los proveedores de cuero, pero actualmente no son tan relevantes. El “CEDEL” se visualiza como factor clave en tanto se identifica la necesidad de capacitación, pero no es de los más importantes para el funcionamiento actual del emprendimiento. El “tipo de cambio” y el “marco regulatorio” son aspectos sobre los que obviamente no hay control, pero que tampoco son de alta importancia para el momento actual del emprendimiento.

Luego de este ejercicio, cabe preguntarse si los factores claves que se clasifican como de baja importancia y escaso o nulo control deberían seguir siendo considerados claves o deberían ser depurados. Hay muchas cosas importantes que afectan a los emprendimientos, pero en este punto se trata de delimitar lo que es verdaderamente *clave* para que funcione.

Es necesario dejar claro que los factores claves dependen, por definición, de las características y las condiciones de cada emprendimiento, así como del sistema al que pertenece, por lo que aún si un mismo aspecto está presente en dos emprendimientos como factor clave, para uno puede ser de mucha importancia mientras que para el otro puede ser de baja importancia, y lo mismo respecto a la dimensión del control.

## Las actividades del segundo taller

### *Dinámica 1: Identificación de tendencias y señales de futuro del emprendimiento*

- **¿Para qué se hace?** Se pretende que los emprendedores puedan aplicar los conceptos de tendencias y señales de futuro, identificándolas para el caso concreto de cada emprendimiento.
- **¿Qué se necesita?** Hojas y marcadores.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Se pide a los emprendedores que realicen una lista de las tendencias robustas, tendencias emergentes y señales de futuro que entienden pertinentes para la confección del escenario inicial. Será necesario que el equipo técnico se encuentre participando en la confección de estas listas, colaborando con el análisis de los emprendedores. Se sugiere que previamente se repasen los factores claves del emprendimiento, que fueron anteriormente identificados, así como tener siempre presente que el emprendimiento forma parte de un sistema. Esto es con el objetivo de que al pensar en las tendencias robustas y emergentes, así como en las señales de futuro, éstos tengan una estrecha relación con los factores claves y afecten en forma significativa al sistema del emprendimiento.

Ejemplo: Tendencias y señales de A & A:

#### **Tendencias robustas**

- Se mantiene acuerdo con proveedores de cuero.
- Dificultad para aumentar la escala.
- Dificultad en la organización del trabajo y desequilibrio en la ejecución de tareas.
- El contacto en la feria es estable y hay seguridad en la permanencia en la feria.

### **Tendencias emergentes**

- Dificultades en las ventas.
- La máquina de coser ya no responde a las necesidades actuales de producción.

### **Señales de futuro**

- Dificultad para responder a la demanda de talles.
- Aparecen puestos en la feria con venta de camperas a bajo precio de producción estándar (competencia nueva).
- Clientes que piden pantalones y otros tipos de productos.

## **Las actividades del tercer taller**

### ***Dinámica 1: Construcción del escenario inicial.***

- **¿Para qué se hace?** Se busca que los emprendedores puedan construir un escenario inicial que está constituido por los factores claves, las tendencias y las señales de futuro identificadas en los talleres anteriores.
- **¿Qué se necesita?** Las listas de factores claves, tendencias y señales de futuro previamente elaboradas por los emprendedores. Una planilla de escenario inicial (ver Anexo 7) para cada emprendimiento, que será proporcionada por el equipo técnico.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Se trabaja con cada emprendimiento para completar la planilla del escenario inicial, identificando los cruces entre los factores claves y las tendencias y las señales de futuro. La dinámica tiene dos partes: la primera pretende identificar los cruces (relaciones) entre factores claves y tendencias o señales, además del signo (positivo o negativo) con que la tendencia o señal afecta al emprendimiento; la segunda parte busca identificar las hipótesis que están por detrás de los signos asignados, es decir, explicar por qué el emprendimiento se ve afectado de esa forma (ver las hipótesis del ejemplo de *A & A*).

**La consigna:**

**Primera parte:** Pedimos que cada emprendimiento complete la planilla del escenario inicial, a partir de la lista de factores claves y de la lista de tendencias y señales previamente elaboradas. Marquen con “\*” aquellas casillas en las que alguna tendencia o señal de futuro afecta a los distintos factores claves. Además, en la columna “signo” marquen con “+” si la afectación que produce esa tendencia o señal sobre el emprendimiento es positiva y con “-” si es negativa (una tendencia o señal afecta positivamente o negativamente al emprendimiento, no hay combinaciones).

**Segunda parte:** Ahora cada emprendimiento debe analizar cuáles son las hipótesis que están por detrás del cuadro que completaron. En términos prácticos, hay que explicar por qué la tendencia o señal en cuestión afecta de manera positiva o negativa al emprendimiento.

Ejemplo: Planilla de escenario inicial de A&A

**HORIZONTE DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO: 2 años**

Andrea - Ana	FACTORES CLAVES (marcar con * los FC que se relacionan con cada T, R, TE, SF)	Signo con el que la TR, TE, o SF afecta al emprendimiento (positivo o negativo)	A&A - ESCENARIO INICIAL												
			Acuerdo con proveedores de cuero	Diseño	Maquinaria	Organización del trabajo	Taller (lugar) para producir	Cartera de clientes	Clima	Redes y contactos	Entorno familiar	Hipótesis: condiciones o supuestos que explican el signo con que la tendencia o señal afecta al emprendimiento			
	TR - Se mantiene acuerdo con proveedores de cuero	+	*	*											H: El contacto en la curtiembre permanece.
	TR - Dificultad para aumentar la escala	-	*	*	*	*	*	*	*						H: Se mantiene la producción en la casa de Ana y en las condiciones actuales.
	TR - Dificultad en la organización del trabajo y desequilibrio en la ejecución de tareas	-		*	*	*	*	*	*						H: Sobrecarga en las tareas de producción
	TR - El contacto en la feria es estable y hay seguridad en la permanencia en la feria	+				*	*	*	*	*	*	*	*	*	H: No hay cambios en los acuerdos con los contactos de la feria.
	TE - Dificultades en las ventas	-		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	H: No hay stock suficiente ni variedad de talles
	TE - La máquina de coser no permite ampliación de la producción	-			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	H: Aún con más espacio o empleado se necesita nueva maquinaria
	SF- Dificultad para responder a la demanda de talles	-		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	H: Dificultades para organizar el trabajo y maquinaria obsoleta
	SF- Aparecen puestos en la feria con venta de camperas a bajo precio de producción estándar (competencia nueva)	-	*	*						*	*	*	*	*	H: Compiten con productos estandarizados sin diferenciación (con producción artesanal-diseño)
	SF- Clientes que piden pantalones y otros tipos de productos	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	H: Hay mercado para otros productos
<b>Totales (suma de *)</b>			<b>5</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	-----			

Los factores claves en el escenario inicial más relevantes son: cartera de clientes, luego diseño y organización del trabajo, además de maquinaria y acuerdo con proveedores de cuero. No se visualizan tan importantes el resto de FC (taller-lugar para producir y redes y contactos). Clima y entorno familiar deberían ser depurados de la lista de factores clave.

## Plenario

Cada emprendimiento comparte con el resto su planilla de escenario inicial y explica las hipótesis formuladas. A su vez, cada uno recibe la crítica o comentarios de los demás emprendimientos, de los cuales se tomará nota.

**Nota:** Como tarea para el siguiente encuentro, se debe solicitar a los emprendedores que revisen la planilla del escenario inicial elaborada en este taller, así como las hipótesis correspondientes, de acuerdo a los comentarios realizados en el plenario.

## Módulo 7: IDENTIFICACIÓN DE RUPTURAS

Las rupturas son eventos, hechos o decisiones cuya ocurrencia determina una fractura, un punto de inflexión, una bifurcación de caminos. Es decir, un quiebre con las tendencias que tienen una historia y una evolución en el sistema. A su vez, desde un enfoque metodológico, las rupturas son cambios o transformaciones que permiten a los emprendedores construir los futuros (escenarios futuros posibles) para luego estar en condiciones de elegir el escenario meta sobre el cual se plantearán objetivos y acciones a realizar.

La persona que ha optado por emprender ha decidido tomar el futuro en sus manos. Para esto requiere de la capacidad para asumir riesgos, ser creativo, innovar y convertirse en el protagonista de su actividad, tomando una actitud activa en pos de un interés. La prospectiva, lejos de ser una bola de cristal que predice lo que va a pasar, trata de explorar el territorio del emprendedor y del emprendimiento para construir un escenario futuro que sea a la vez deseado y posible. Para alcanzar esta meta, se necesita previamente identificar posibles rupturas que puedan transformar al emprendimiento.

Para que esta tarea sea posible necesitamos estimular la creatividad y la búsqueda de ideas novedosas con la finalidad de liberar el pensamiento de ideas conocidas (desbloqueo) y lanzarse a la aventura de la imaginación. Por lo tanto, en una primera instancia, promoveremos la imaginación y la asociación de ideas, incentivando la búsqueda de ideas originales dejando de lado todo tipo de restricciones, para en una segunda instancia elegir algunas de estas ideas y buscar la manera de adaptarlas a la realidad del emprendimiento.

## El desarrollo:

Este módulo se desarrollará en un taller.

Se trabajará a partir de un dispositivo cuyos objetivos son la estimulación de la creatividad, la imaginación y la búsqueda de transformaciones e ideas novedosas para luego identificar posibles rupturas. El taller tendrá tres momentos diferenciados:

1. La búsqueda de ideas y asociaciones de las cuales surgirán posibles rupturas.
2. La selección de algunas de estas ideas para adaptarlas al emprendimiento, identificando rupturas.
3. El intercambio a través de un plenario.

Las dinámicas y las actividades sugeridas para este módulo son las siguientes:

<b>Módulo 7: Identificación de rupturas</b>		
<b>Taller</b>	<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>
1	1: Mi emprendimiento en los próximos dos años.	Estimular la imaginación y la creatividad y generar ideas-rupturas
	2: Perspectiva de alguien más.	Estimular la imaginación y la creatividad y generar ideas-rupturas
	3: Selección de imágenes.	Estimular la imaginación y la creatividad y generar ideas-rupturas
	4: Señalar los cambios	Identificar las posibles rupturas
	5: Evaluación de opciones	Seleccionar 5 rupturas
	6: Plenario	Puesta en común de las ideas generadas

## Las actividades del taller

En el primer momento se trabajará con tres técnicas: “Mi emprendimiento en los próximos dos años”, “Perspectiva de alguien más”, “Selección de imágenes”.

Se recomienda realizar una breve introducción, presentando el taller y los objetivos del mismo, que son estimular la imaginación y la creatividad para identificar posibles rupturas. Esta sesión de estimulación creativa e imaginativa requiere de un ambiente confortable, seguro y libre de interferencias. Para esto se recomienda cerrar la sala en la cual se realice el taller una vez iniciado el mismo, solicitando el apagado de celulares.

### ***Dinámica 1: “Mi emprendimiento en los próximos dos años”***

- **¿Para qué se hace?** Para generar ideas e imaginar posibles rupturas.
- **¿Qué se necesita?** Papel y marcadores.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Esta técnica parte de un ejercicio de relajación para luego realizar un ejercicio de imaginación creativa. Una vez alcanzado el estado de distensión, el coordinador guiará un viaje imaginario (imaginación creativa), comenzando por situar a los emprendedores en el futuro (el horizonte de tiempo no debe ser menor a dos años). La imaginación creativa debe de ser guiada de manera lenta, pausada, dando tiempo a las personas para crear el entorno y ubicarse en este espacio imaginario.

#### **La consigna**

**Primera parte:** Se comienza por cerrar los ojos y hacer un ejercicio de relajación (respirar profundo, entrar en contacto consigo mismo, alejar los estímulos exteriores y prepararse para un viaje interior). Luego el coordinador dirá: “Imaginen que estamos en el 2012. Han pasado dos años desde que nos conocimos en este proceso. Esta etapa terminó y ustedes no tienen ningún contacto con la institución de apoyo; el apoyo para ustedes terminó. Ahora, en el 2012, están por su cuenta. Éste es un año maravilloso; no hay límites para sus habilidades, ni restricciones para su emprendimiento. Vamos a imaginarlo; vean cómo se ve el emprendimiento (dar tiempo para que los emprendedores puedan visualizar sus ideas). Mírenlo con los ojos de la mente. ¿Dónde están instalados? Observen su entorno. Vean su lugar de trabajo, no hay restricciones; visualicen sus puntos de venta, observen a sus clientes. ¿Qué están produciendo en este momento? ¿Cómo es su producto? ¿Están solos o con otros? ¿Qué pueden hacer ahora que antes resultaba imposible? Observen cómo se han organizado, registren en su mente cada detalle.

**Segunda parte:** Ahora cada uno va a anotar rápidamente en un papel las ideas que surgieron en este viaje. No importa que se trate de ideas que parezcan “raras” o “locas”. Traten de plasmar aquello que vieron. Van a disponer de tres minutos para esto.

**Tercera parte:** De esas posibilidades, ¿qué aspectos de lo imaginado podrían plantearse como cambios a realizar en sus emprendimientos?, ¿cómo podrían aplicar o modificar esas posibilidades para que se ajusten al emprendimiento con los recursos que tienen ahora?

Anoten en forma sintética lo que han pensado. Disponen de unos siete minutos.

### Ejemplo de A&A

Ana imaginó:

#### Ideas visualizadas

- Taller luminoso
- Varias máquinas
- Empleados
- Gran cantidad de telas y cueros almacenados
- Diseños exclusivos
- Clientes turistas
- Local en puerto de Montevideo

#### Adaptación de las ideas

- Ampliar espacio en la casa para armar taller
- Adquirir máquina de coser nueva
- Capital-préstamo para materia prima
- Perfeccionar el diseño
- Apuntar a otro público con mayor capacidad de compra
- Buscar nuevos puntos de venta además de la feria

Andrea imaginó:

<p><b>Ideas visualizadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gente trabajando para ellas a facón</li> <li>- Una marca propia conocida</li> <li>- Venta de sus productos en locales del shopping</li> <li>- Colecciones de accesorios y carteras</li> </ul>	<p><b>Adaptación de las ideas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar persona que ayude a Ana en producción</li> <li>- Crear logo y nombre para las camperas</li> <li>- Buscar puntos de venta</li> <li>- Crear accesorios y pantalones</li> </ul>
---	---

### ***Dinámica 2: “Perspectiva de alguien más”***

- **¿Para qué se hace?** Para generar ideas e imaginar posibles rupturas. A partir de esta técnica buscamos quebrar con el pensamiento lineal y condicionado por la propia percepción, adoptando la visión de otra persona. Para esto, el equipo técnico elige un personaje que desempeñe un papel muy alejado a la experiencia de los emprendedores y propone la asunción de su identidad. Puede ser un personaje real, de ficción o histórico. Lo importante es que los emprendedores conozcan mínimamente a este personaje y que el mismo esté ubicado en un punto muy distante al de la vida de los emprendedores. A continuación se sugiere a Superman como el personaje elegido, quedando a criterio del equipo técnico la elección de otro que se considere más adecuado. Cuanto menos verosímil y más alejado de la experiencia concreta del emprendedor sea el personaje, mejor resulta para echar luz sobre algunos cambios y soluciones.
- **¿Qué se necesita?** Papel y marcadores.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Se parte de un ejercicio de imaginación, a partir del cual el emprendedor imagina que es un personaje muy alejado de su realidad. Poniéndose en el lugar de ese personaje, deberá visualizar cómo éste maneja su emprendimiento. Cada emprendedor anota en su papel, no se comparte en grupo.

---

<sup>1</sup> Esta dinámica fue tomada de Clegg, B; Birch, P. (2001).

**La consigna:**

**Primera parte:** Cierren los ojos. Por unos minutos van a tener la posibilidad de ser otra persona. Van a imaginar que son Superman. Intenten ponerse en sus zapatos. Mírense cómo visten, prueben sus poderes y capacidades. Dense una vuelta por la ciudad. Dedicquen unos minutos a sentir que son Superman. (Pausa.) ¿Cómo manejan el emprendimiento siendo Superman? ¿Qué cosas ven? ¿Cómo resuelven los problemas? ¿Qué les interesa desarrollar? ¿Qué entienden del emprendimiento y qué no entienden?

Una vez finalizado el ejercicio de imaginación, se solicita a los emprendedores que reúnan en una lista las ideas desde el punto de vista de ese otro personaje.

**Segunda parte:** Anoten rápidamente en un papel las ideas que surgieron al ser Superman. No importa que sean ideas disparatadas, de eso se trataba el ejercicio. Van a disponer de tres minutos para esto.

**Tercera parte:** Ahora van a intentar llevar estas ideas al mundo real. ¿Pueden implementarse estas ideas? ¿Son útiles? ¿Podrían modificarse de alguna manera? ¿Cuáles cambios podrían implicar? ¿En qué les hacen pensar? Anoten estas ideas en el papel. Disponen de cinco minutos.

***Dinámica 3: Selección de imágenes<sup>2</sup>***

- **¿Para qué se hace?** Para generar ideas e imaginar posibles rupturas.
- **¿Qué se necesita?** Seleccionar una serie de imágenes que se dispondrán sobre una mesa a la vista de todos los emprendedores, papel y marcadores.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Se solicita a los emprendedores que elijan una imagen sin tomarla. Una vez que seleccionaron la imagen se pide que cada uno la tome en sus manos y la lleve a su sitio para trabajar con ella (en caso de que más de un emprendedor haya elegido la misma imagen, ésta se coloca en un lugar que quede accesible a la vista de ellos). Luego se propone la realización de una asociación de ideas en base a la imagen seleccionada, finalizando el ejercicio con la formulación de cambios o transformaciones que se hacen a partir de esas ideas que se asociaron a la imagen elegida.

Se sugiere que la hoja a ser utilizada por el emprendedor se divida en dos partes a través de una línea vertical. A la izquierda van las asociaciones, ideas y conceptos que salen en primera instancia. A la derecha van los “cambios” que esas ideas y asociaciones pueden sugerir para el emprendimiento.

---

<sup>2</sup> Esta dinámica es una elaboración propia basada en Clegg, B; Birch, P. (2001).

**La consigna:**

**Primera parte:** Observen las imágenes sobre la mesa. Elijan una sin tomarla. Elijan sin pensar demasiado, escojan aquella que les haya llegado o impresionado más. Una vez que hayan elegido esta imagen, retírense de la mesa para hacernos saber que ya han hecho su elección.

Una vez que todos los emprendedores seleccionaron una imagen, se les pide que se paren en frente de la misma y que la tomen.

**Segunda parte:** Ahora vamos a trabajar con la imagen elegida. Les vamos a pedir que asocien rápidamente palabras a lo que esta imagen les sugiera. Esto es muy rápido. Estas palabras pueden ser emociones, sentimientos, adjetivos, sustantivos, lugares, etc.; esto lo escriben en forma de lista. Disponen de dos minutos.

**Tercera parte:** Por último, vamos a intentar acercar estas ideas al emprendimiento, de manera de identificar posibles ideas-rupturas. Escriban al lado de la palabra que asociaron a la imagen, cómo podría ayudar esa asociación para pensar en el emprendimiento y qué tipos de cambios o rupturas les sugieren. Son dos preguntas las que habría que poder contestar:

1. ¿En qué les hace pensar la palabra respecto del emprendimiento y cómo podría ayudar?
2. ¿Qué solución-ruptura-cambio les sugiere?

Como forma de apoyo a la realización de esta tercera parte, se presenta un ejemplo a modo de ilustración.

Ejemplo: “Juan asocia” (recordar el emprendimiento de Juan en Anexos 2 y 4).

(No mostrar el ejemplo antes de la tercera consigna.)

**Imagen elegida:**



**Asociaciones realizadas:** Aridez, rumbos, soledad, vagones, madera, vida, vía, libertad, búsqueda, encuentro, futuro, incertidumbre, misterio.

A partir de esta imagen, el ejemplo muestra, en primer lugar, la lista de palabras asociadas. A continuación, se muestra la relación entre dichas palabras y el emprendimiento concreto, seguido de las posibles rupturas encontradas ante la asociación realizada. Se sugiere no mostrar más de una relación con el cambio o ruptura respectiva.

<b>Asociaciones realizadas:</b>	<b>Relación con el emprendimiento</b>	<b>Cambio/ruptura encontrada</b>
Aridez	Dificultad para sostener venta de su producto “vaca”.	Abrir más nichos de mercado.
Rumbos	Venta en otros espacios que no sean la feria.	Venta en mercado libre, internet, local propio.
Libertad	Realización personal, manejo de los tiempos y también soledad.	Lo que ahora es libertad podría transformarse en soledad. ¿Asociarme con otro?
Vagones	Cadena de sucesos, enganchados, encadenamiento.	Acuerdo con proveedores.
Incertidumbre	El CD puede dejar de existir.	Cambio del producto (¿otra tecnología?)
Misterio		
Madera		
Búsqueda		
Encuentro		
Futuro		

#### ***Dinámica 4: Señalar los cambios***

- ¿Para qué se hace? Para identificar las ideas-rupturas generadas.
- ¿Qué se necesita? El trabajo previamente realizado en las dinámicas 1, 2 y 3 del presente módulo, papel y marcadores.
- ¿Cómo se realiza la dinámica? Se solicita a los emprendedores que subrayen las ideas (que surgieron en las tres dinámicas) que suponen cambios en el emprendimiento.

**La Consigna:**

De todo lo que surgió en las dinámicas realizadas y que tienen anotado en el papel, subrayen aquellas ideas que suponen cambios en el emprendimiento.

***Dinámica 5: Evaluación de opciones (esta técnica se aplica cuando hay más de 5 rupturas)***

- **¿Para qué se hace?** Para seleccionar aquellas ideas que ofrezcan cambios significativos al emprendimiento en un horizonte de tiempo de dos años.
- **¿Qué se necesita?** El trabajo previamente realizado en las dinámicas 1, 2, 3 y 4 del presente módulo, papel y marcadores.
- **¿Cómo se realiza la dinámica?** Se solicita a los emprendedores que seleccionen cinco rupturas de la lista confeccionada. La forma para elegir las es personal. En caso de no poder decidirse por cinco, se propone la siguiente técnica<sup>3</sup>:

Para ayudar en la selección se pueden tomar en cuenta como criterios:

- La originalidad
- La adaptabilidad a la situación actual del emprendimiento
- La capacidad de influencia sobre la ruptura

Cada criterio será evaluado de acuerdo a la siguiente escala:

- Originalidad: poco original, neutro, original
- Adaptabilidad: poco adaptable, parcialmente adaptable, adaptable
- Capacidad de influencia sobre la ruptura: no depende de mí, depende parcialmente de mí, depende principalmente de mí

---

<sup>3</sup> Elaboración propia, basada en Clegg, B & Birch, P. (2001).

**La consigna:**

Tienen una lista muy amplia de ideas y posibles rupturas, la tarea ahora consiste en seleccionar aquellas que ofrezcan cambios significativos al emprendimiento en un horizonte de tiempo de dos años.

Se les propone a los emprendedores los criterios y la escala anteriormente presentada. Sugerimos que se queden con las ideas y las posibles rupturas con mayor originalidad, mayor adaptabilidad y sobre las que tengan alguna capacidad de influencia.

**Plenario**

Se trata de una instancia para compartir los resultados de cada ejercicio. No se trata de contar todo el proceso, ni de poner en tela de juicio las ideas alcanzadas. Aquí nos interesa compartir los resultados alcanzados (identificación de rupturas) y poner en palabras la capacidad generada para crear ideas novedosas atreviéndose a imaginar. Habrá otros encuentros para analizar qué se hace con las posibles rupturas identificadas y cómo afectarían al emprendimiento.

Se sugiere realizar una puesta en común que repase cada dinámica, de forma que cada emprendedor pueda compartir los cambios que surgieron en cada ejercicio. Se recomienda evitar un relato en el que cuenten todos los resultados obtenidos en el conjunto de las técnicas. Creemos que la primera opción aporta dinamismo y favorece un intercambio ameno en el cual los emprendedores se pueden involucrar e identificar con la experiencias de los otros.

Para facilitar la puesta en común de los emprendedores se les puede solicitar que contesten respecto a cada ejercicio: ¿Qué imaginaron y qué cambios o posibilidades pudieron visualizar?

Este plenario se desarrolla en una hora aproximadamente (dependiendo de la cantidad de emprendedores).

Se recomienda al equipo tener instancias de análisis de las rupturas que surgen de este módulo para preparar el siguiente.

### **La creatividad: condición necesaria para emprender**

Según Moccio (1990), lo que conocemos como creatividad es el resultado de descubrir la forma de combinar procesos o atributos de los que deviene algo que resulta nuevo o distinto. Esto supone una posición activa, transformadora de lo establecido, que está al alcance de aquellas personas que quieren sobrepasar ciertas condiciones, haciéndose protagonistas. Esta noción rompe con el viejo paradigma que posicionaba a la creatividad como una cualidad que poseían unos pocos seres humanos (los artistas), que a su vez reciben una inspiración que está por fuera de ellos mismos (de las musas). Sin entrar en una explicación psicológica sobre cómo es que se produce la creatividad y, siguiendo con la historización del concepto, en la década del 40 se quebró con esa asociación que vinculaba la creatividad al arte, al tiempo que se rompió la brecha que separaba a los que crean (creadores) de los que no lo hacen (espectadores). En otras palabras, se rompió el binomio que establecía privilegiados versus limitados para crear.

Los pioneros en el análisis de la creatividad como una capacidad o estado que está al alcance de todos los seres humanos (y no como un don de unos pocos) son los norteamericanos, en particular, aquellas empresas que comienzan a estimular y entrenar a sus técnicos en este campo para optimizar sus ventas o crear productos. Desde la década del 60 se inició un período a partir del cual no se trata de tener creatividad o no tenerla, sino que se concibe que ésta sea pasible de ser desarrollada y entrenada. En este sentido, Moccio plantea que *“La creatividad es un poder que no tiene dueño, el hombre puede apelar a su creatividad, siempre y cuando encuentre los caminos para hacerlo, y en esos consisten las tareas, los entrenamientos”* (Moccio, 1990, p. 87). Por otra parte, agrega que la gran mayoría de las personas ha bloqueado estas capacidades creativas, por lo que requieren ser cultivadas. Según se ha estudiado, hay tres cualidades que conforman la personalidad del ser creativo:

- **La fluidez:** como la manera de responder a un problema o planteo con la capacidad de utilizar cada paso terminado como una nueva posición para valorar la situación y la manera de seguir adelante.
- **La flexibilidad:** en tanto la versatilidad, movilidad y poder de combinación del pensamiento.
- **La originalidad:** como la respuesta no común frente a un problema. Pero, ¿cómo se llega a los estados y en las actitudes creativas?

Para movilizar y estimular las cualidades mencionadas, con el fin de aprovechar la creatividad que todo ser humano dispone, Moccio propone dismantelar los bloques que obstaculizan el acceso al estado creativo. Los bloques pueden ser:

- **Bloqueos perceptuales:** no darse cuenta de todos los elementos que forman parte del entorno, no ver cuál es el problema o qué es lo que anda mal. Se vincula con ciertos prejuicios ante el problema y sus desvíos para no salirse de la percepción a partir del cual éste fue descrito.
- **Bloqueos culturales:** se generan por acatamiento a las reglas imperantes de conducta, de pensamiento y de acción, que no nos atrevemos a cuestionar. Uno se atiene a ciertas normas o lugares desde donde mira el mundo.
- **Bloqueos emocionales:** se vinculan a ciertas defensas ante lo nuevo (nueva identidad, cambio, etc.). Es la inseguridad que lleva a las personas a aferrarse a las primeras ideas que aparecen o apegarse a ideas de otros con la finalidad de evitar el momento de ambigüedad que precede a cualquier descubrimiento. Este bloque se refleja en inseguridad, temor a equivocarnos, a hacer el ridículo.

En este módulo se trata de poner en práctica estas nociones, en particular, en el momento de imaginar y detectar posibles rupturas.

**Basado en:** Moccio, F. (1990). *Hacia la creatividad*. (3ª Ed.). Buenos Aires: Lugar Editorial.

## Módulo 8: CONSTRUCCIÓN DE FUTURIBLES

En este momento del proceso, ya se ha definido el escenario inicial –el que el emprendimiento presenta en este momento, conformado por los factores claves, las tendencias robustas y emergentes y las señales de futuro– y también las rupturas que provocarían cambios importantes en dicho escenario inicial. El cruce de todos estos elementos, a los que se suma las hipótesis de las rupturas definidas por los emprendedores, nos dará una serie de escenarios futuros posibles (a los que llamaremos futuribles), a partir de los cuales cada emprendedor construirá su propio escenario deseado, que se constituirá en el objetivo de desarrollo del emprendimiento en el plazo que se haya determinado como horizonte de trabajo en este proceso.

El equipo técnico será el encargado de construir ese “menú” de futuribles con un marco de referencia dado por un escenario “tendencial” y un escenario

de “máxima”, pero será el emprendedor quien elija el escenario que desea alcanzar, y que incluso podría no estar incluido en el “menú” ofrecido por el equipo técnico, que solamente operará como referencia de las posibilidades que existen para la prosecución del camino del emprendimiento.

Los escenarios futuros surgen de la conjunción de los posibles estados de los factores claves en el futuro, de acuerdo a posibles estados que asuman las tendencias, rupturas y señales que se visualizaron en el escenario inicial. Buscamos poder entender una realidad compleja, anticipar futuras evoluciones de esa realidad, para poder actuar/intervenir sobre ella. Hay que reducir la complejidad de la realidad a interpretar, no demasiado, lo necesario: no pensar en un sólo escenario futuro pero tampoco en infinitos...

### El desarrollo:

Este módulo se desarrollará en una serie de reuniones individuales con los emprendedores (se sugieren dos, pero el equipo técnico deberá evaluar la necesidad de una mayor cantidad según el caso), además de por lo menos una reunión interna, dedicada al desarrollo de futuribles para cada emprendedor, por parte del equipo técnico.

Las dinámicas y las actividades sugeridas para este módulo son las siguientes:

<b>Módulo 8: Construcción de futuribles</b>		
Reunión	Actividades	Objetivos
1	Hipótesis asociadas a las rupturas e identificación de relaciones entre rupturas y tendencias y señales.	Tener en cuenta los supuestos que hay detrás de las rupturas formuladas y cómo impactan en el escenario inicial.
Reunión interna	Equipo técnico: Construcción de futuribles.	Insumo clave para la siguiente reunión de trabajo.
2	Intercambio respecto a los futuribles.	Mostrar el camino que lleva hacia esos futuribles, para facilitar una elección propia del emprendedor de su escenario meta.

## Las actividades de la primera reunión

### *Hipótesis asociadas a las rupturas*

- **¿Para qué se hace?** Las rupturas que se han propuesto poseen ciertos supuestos para que se transformen en realidad. Develarlos otorga una mayor claridad sobre el camino a recorrer.
- **¿Qué se necesita?** Lista de las rupturas formuladas por el emprendedor. Papel y marcadores.
- **¿Cómo se realiza?** A partir de la lista de rupturas elaborada en el módulo anterior se comienza por revisarla, junto con el emprendedor, pudiendo ajustar o reformular las rupturas según se crea conveniente. Luego se dialoga y se analiza con el emprendedor qué es lo que tiene que suceder para que aparezcan las rupturas que él definió en el módulo anterior.

#### **La consigna:**

Cada una de las rupturas definidas necesita de determinados eventos previos para lograr aparecer en escena. ¿Cuáles son esos eventos necesarios para que ocurran y cómo afectaría esto al emprendimiento? Tome unos 10 minutos para pensar esto y escribirlo en el papel, luego tendremos otros 10 minutos para reflexionar en conjunto.

## Ejemplo de Ana y Andrea:

<b>Ruptura</b>	<b>Hipótesis</b>
Apuntar a otro público con mayor capacidad de compra.	H: Es posible encontrar esa demanda en otros mercados. Supone una mayor capacidad de producción y diferenciación de producto. Supone adecuar la organización del emprendimiento a ese cambio.
Mejorar el diseño, logo y líneas diferenciadas de productos.	H: Hay nichos de mercado sin explotar, nuevos productos y otros complementarios del producto “vaca”: camperas. Supone capacidad de organización y creatividad.
Buscar nuevos puntos de venta además de la feria	H: La feria no permite un mayor desarrollo del emprendimiento. Posibles canales de venta: intermediarios, web, entre otros.
Ampliar espacio en la casa para armar taller	H: Supone que se logra un volumen de ventas adecuado para sostener este cambio. Puede suponer la necesidad de obtener capital o préstamo. Es compatible con el entorno familiar.
Contratar persona que ayude a Ana en producción	H: Ana está sobrecargada de trabajo, no hay capacidad de respuesta en caso de expansión. Se debe contar con nueva maquinaria. Supone más volumen de producción y necesidad de capital o préstamo para la materia prima.
Adquirir nueva maquinaria	H: Supone aumento del volumen de producción y nueva organización del trabajo. Puede suponer la necesidad de capital o préstamo.

### ***Identificar relaciones entre las rupturas y las tendencias y señales del escenario inicial***

- **¿Para qué se hace?** Las rupturas y las hipótesis identificadas se relacionan con las tendencias y señales del escenario inicial de forma tal que deben potenciarse (o mantenerse) o superarse (o eliminarse) para permitir dichas rupturas. Reflexionar sobre esto es el objetivo de la actividad, para facilitar la posterior construcción de los escenarios.
- **¿Qué se necesita?** Lista de las rupturas y sus hipótesis formuladas por el emprendedor. El cuadro de “rupturas y relaciones con tendencias y señales” (ver Anexo 8), para ser completado con el emprendedor. Marcadores.
- **¿Cómo se realiza?** A partir de la lista de rupturas y sus hipótesis, se completa el cuadro de “rupturas y sus relaciones con las tendencias y señales”. Este cuadro tiene en las filas las rupturas (con las hipótesis en la última columna) y en las columnas tiene las tendencias (emergentes y robustas) y las señales de futuro. En los casilleros en los que se cruza cada ruptura con las tendencias y señales se debe identificar la relación que se produce. Si no hay relación, se deja el casillero en blanco. Si la relación implica que la tendencia o señal debe potenciarse o mantenerse, se marca con una “P”. Si la relación implica que la tendencia o señal debe superarse o eliminarse se marca con una “S”. Esto debe ser realizado por el emprendedor con el apoyo del equipo técnico, que debe funcionar como mediador y catalizador, sin determinar a priori ningún resultado. Hay que tener presente que con esta actividad se busca que el emprendedor pueda reflexionar sobre las relaciones, condiciones y consecuencias que cada ruptura implicaría si realmente se concretara, por lo que no se trata de un cuadro que tenga una solución ideal que haya que buscar. En efecto, la solución final de “P” y “S” que refleje el cuadro tiene un componente subjetivo importante y no es el objetivo final del ejercicio, sino un medio para guiar la reflexión. Por lo tanto, el ejercicio sirve si cada “P” o “S” que se marca implica una reflexión sobre la ruptura y su relación con la tendencia o señal en cuestión, considerando las hipótesis que supone cada ruptura.

**La consigna:**

Luego de haber identificado las hipótesis de cada ruptura, en esta actividad, hay que completar el cuadro de “rupturas y sus relaciones con tendencias y señales”. El objetivo es reflexionar sobre cómo cada ruptura afecta a las tendencias y señales que han sido identificadas. Para esto nos podemos apoyar en las hipótesis que están por detrás de cada ruptura.

Cuando una ruptura implica que una tendencia (robusta o emergente) o señal de futuro debe mantenerse o potenciarse para que dicha ruptura pueda concretarse, se debe marcar en el casillero correspondiente con una “P”. Por el contrario, cuando una tendencia o señal se refiere a un aspecto que debe ser superado o eliminado para que la ruptura efectivamente ocurra, entonces se marca en el casillero correspondiente con una “S”.

En los casos que no se identifica una relación clara entre la ruptura y la tendencia o señal en cuestión, se deja el casillero vacío.

Tome 15 minutos para completar el cuadro en forma individual, luego tendremos 25 minutos para trabajarlo en conjunto, discutiendo, intercambiando y ajustando a partir del contenido inicial.

### HORIZONTE DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO: 2 años

Ana y Andrea - A&A	Tendencias y señales (marcar con "P" las que deben potenciarse o mantenerse y con "S" las que deben superarse)	Rupturas	TR - Se mantiene acuerdo con proveedores de cuero	TR - Dificultad para aumentar la escala	TR - Dificultad en organización del trabajo y desequilibrio en ejecución de tareas	TR - El contacto en la feria es estable y hay seguridad en la permanencia en la feria	TE - Dificultades en las ventas	TE - La máquina de coser no permite ampliación de la producción	SF - Dificultad para responder a la demanda de talles	SF - Aparecen puestos en la feria con venta de camperas a bajo precio de producción estándar (competencia nueva)	SF - Clientes que piden pantalones y otros tipos de productos	Hipótesis: condiciones o supuestos que explican el signo con que la ruptura afecta al emprendimiento	
<b>RUPTURAS Y RELACIONES CON TENDENCIAS Y SEÑALES</b>		Apuntar a otro público con mayor capacidad de compra.	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>P</b>	H: Es posible encontrar esa demanda en otros mercados. Supone una mayor capacidad de producción y diferenciación de producto. Supone adecuar la organización del emprendimiento a ese cambio.	
		Mejorar el diseño, logo y líneas de productos diferenciados	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>P</b>	H: Hay nichos de mercado sin explorar, nuevos productos y otros complementarios del producto "vacca": camperas. Supone capacidad de organización y creatividad.	
		Buscar nuevos puntos de venta además de la feria	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	H: La feria no permite un mayor desarrollo del emprendimiento. Posibles canales de venta: intermediarios, web, entre otros.
		Ampliar espacio en la casa para armar taller	<b>P</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	H: Supone que se logra un volumen de ventas adecuado para sostener este cambio. Puede suponer la necesidad de obtener capital o préstamo. Es compatible con el entorno familiar.
		Contratar persona que ayude a Ana en la producción	<b>P</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	H: Ana está sobrecargada de trabajo, no hay capacidad de respuesta en caso de expansión. Se debe contar con nueva maquinaria. Supone más volumen de producción y necesidad de capital o préstamo (materia prima).
		Adquirir nueva maquinaria	<b>P</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	H: Supone aumento del volumen de producción y nueva organización del trabajo. Puede suponer la necesidad de capital o préstamo.

## Las actividades de la reunión interna del equipo

### *Construcción de futuribles*

- **¿Para qué se hace?** Para que el emprendedor disponga de varias opciones, todas ellas posibles, y así elegir con la mayor claridad posible el escenario deseado.
- **¿Qué se necesita?** Tener presente el escenario inicial del emprendimiento y las rupturas definidas por el emprendedor con sus hipótesis.
- **¿Cómo se realiza?** Se analiza cada una de las rupturas definidas junto a sus hipótesis y se determina su relación existente con las tendencias robustas, las tendencias emergentes, las señales de futuro y también con el resto de las rupturas presentadas.

Cada una de las rupturas está asociada con una hipótesis y, a su vez, puede estar relacionada con los elementos del escenario inicial que atraviesa los factores clave (tendencias robustas, tendencias emergentes y señales de futuro) y también con otras rupturas. Cuando una ruptura tiene como condición necesaria o supone la existencia de otra ruptura, nos encontramos frente a la presencia de un futurible. Dicho escenario posible estará conformado por la ruptura “madre”, las rupturas relacionadas a ella y también por las tendencias (robustas y emergentes) y señales de futuro asociadas a dicha ruptura “madre”. Es necesario tener presente que esta construcción es como un juego lógico, debe tenerse presente no solo la real posibilidad de los eventos elegidos, sino también su coherencia interna, para la cual debe aplicarse siempre el principio de no contradicción.

A estos escenarios deben sumarse un escenario “tendencial” y un escenario de “máxima”. El primero de ellos responde exclusivamente al desarrollo de las tendencias robustas y alguna de las emergentes presentadas, sin que ninguna ruptura afecte el escenario. El segundo sería el opuesto, aquel escenario que necesita de mayor cantidad de rupturas (posibles y coherentes entre sí) y que, por ello, denominamos “máximo” o de “máxima”.

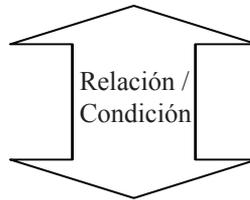
La cantidad de escenarios construidos puede ser variable, pero se recomienda que no sean más de tres o cuatro, además del “tendencial” y el de “máxima”, para evitar generar confusiones a la hora de presentarlos ante el emprendedor. Es decir, más vale pocos, pero claros.

Ejemplo de futuribles para Ana y Andrea:

### FUTURIBLES PARA A&A

R: Buscar nuevos puntos de venta además de la feria

H: La feria no permite un mayor desarrollo del emprendimiento.  
 Posibles canales de venta: intermediarios, web, entre otros.  
 Hay capacidad de organización y gestión del recurso humano



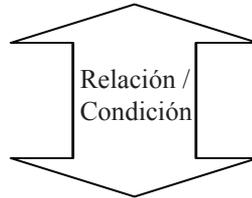
*TR - Dificultad para aumentar la escala*  
*TR - Dificultad en organización del trabajo y desequilibrio en ejecución de tareas*  
*TE - Dificultades en las ventas*  
*TE - La máquina de coser no permite ampliar la producción*

No genera escenario, puede estar contenida en algunos de los otros escenarios.

## FUTURIBLES PARA A&A

R: Adquirir nueva maquinaria

H: Supone aumento del volumen de producción y nueva organización del trabajo. Puede suponer la necesidad de capital o préstamo.



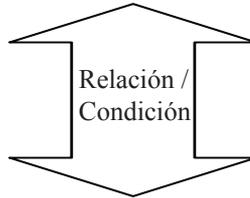
*TR – Se mantiene acuerdo con proveedores de cuero*  
*TR - Dificultad para aumentar la escala*  
*TE - La máquina de coser no permite ampliación de la producción*  
*SF- Dificultad para responder a la demanda de talles*  
*SF- Clientes que piden pantalones y otros tipos de productos*

No genera escenario, puede estar contenida en algunos de los otros escenarios.

## FUTURIBLES PARA A&A

R: Apuntar a otro público con mayor capacidad de compra.

H: Es posible encontrar esa demanda en otros mercados. Supone una mayor capacidad de producción y diferenciación de producto. Supone adecuar la organización del emprendimiento a ese cambio.



*TR - Dificultad en la organización del trabajo y desequilibrio en ejecución de tareas*

*TE - Dificultades en las ventas*

*SF- Clientes que piden pantalones y otros tipos de productos*

R: Mejorar el diseño, logo, y líneas diferenciadas de productos.

R: Buscar nuevos puntos de venta, además de la feria.

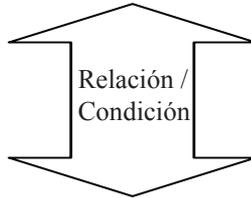
### Escenario Calidad y Diseño

- **Mejorar diseño...**
- **Nuevos productos**
- **Elaborar estrategia de venta para público con mayor poder de compra**
- **Buscar nuevos puntos de venta**
- **Organización adecuada**

## FUTURIBLES PARA A&A

R: Contratar persona que ayude a Ana en producción

H: Ana está sobrecargada de trabajo, no hay capacidad de respuesta en caso de expansión. Se debe contar con nueva maquinaria. Supone más volumen de producción y necesidad de capital o préstamo para la materia prima.



*TR - Se mantiene acuerdo con proveedores de cuero*  
*TR - Dificultad para aumentar la escala*  
*TE - Dificultades en las ventas*  
*SF- Dificultad para responder a la demanda de talles*  
*SF- Clientes que piden pantalones y otros tipos de productos*  
*TE - La máquina de coser no permite ampliar la producción*

R: Ampliar espacio en la casa para armar taller.

R: Adquirir nueva maquinaria

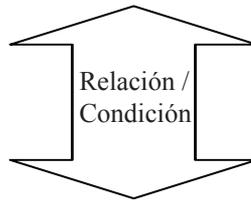
**Escenario  
Expansión**

- **Incorpora personal**
- **Amplia espacio de producción**
- **Adquiere maquinaria**
- **Elaborar estrategia de venta para apoyar aumento de volumen de producción**

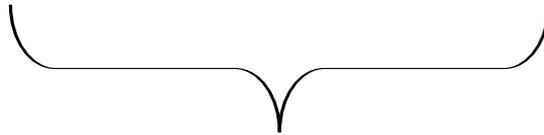
## FUTURIBLES PARA A&A

R: Ampliar espacio en la casa para armar taller

H: Supone que se logra un volumen de ventas adecuado para sostener este cambio. Puede suponer la necesidad de obtener capital o préstamo. Es compatible con el entorno familiar.



*TR – Se mantiene acuerdo con proveedores de cuero*  
*TR - Dificultad en la organización del trabajo y desequilibrio en ejecución de tareas*  
*TE - La máquina de coser no permite ampliar la producción*

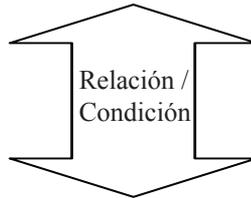


No genera escenario, puede estar contenida en algunos de los otros escenarios.

## FUTURIBLES PARA A&A

R: Mejorar el diseño, logo y líneas de productos diferenciadas.

H: Hay nichos de mercado sin explotar, nuevos productos y otros complementarios del producto "vaca": camperas. Supone capacidad de organización y creatividad.



*TR - Dificultad para aumentar la escala*

*TR - Dificultad en la organización del trabajo y desequilibrio en ejecución de tareas*

*SF- Dificultad para responder a la demanda de talles*

*SF- Aparecen puestos en la feria con venta de camperas a bajo precio de producción estándar (competencia nueva)*

*SF- Clientes que piden pantalones y otros tipos de productos*

No genera escenario, puede estar contenida en algunos de los otros escenarios.

## ESCENARIOS:

<p style="text-align: center;"><b>Escenario Calidad y Diseño</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar diseño...</li> <li>• Nuevos productos</li> <li>• Elaborar estrategia de venta para público con mayor poder de compra</li> <li>• Buscar nuevos puntos de venta</li> <li>• Organización adecuada</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Escenario Expansión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorpora personal</li> <li>• Ampliación de espacio de producción</li> <li>• Adquiere maquinaria</li> <li>• Elaborar estrategia de venta para apoyar aumento de volumen de producción</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Escenario MÁXIMO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(Es la mejor combinación compatible de futuros)</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Calidad y Diseño + Expansión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar diseño y nuevos productos</li> <li>• Elaborar estrategia de venta</li> <li>• Buscar nuevos puntos de venta</li> <li>• Organización adecuada</li> <li>• Incorpora personal</li> <li>• Ampliación del espacio de producción</li> <li>• Adquiere maquinaria</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Escenario TENDENCIAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(Pone el énfasis en las TR; también puede incluir R pero pocas, pequeñas y compatibles con las TR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TR: Se mantiene acuerdo con proveedores de cuero</li> <li>• TR: Dificultad para aumentar la escala</li> <li>• TR: Dificultad en organización</li> <li>• TR: El contacto en la feria es estable...</li> </ul> <p>Además puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• R: buscar nuevos puntos de venta además de la feria</li> </ul>

### Las actividades de la segunda reunión

#### *Intercambio con el emprendedor respecto a los futuros*

- **¿Para qué se hace?** Para que el emprendedor conozca cómo se ha llegado a cada uno de los escenarios futuros posibles que se le presentan, lo que servirá como insumo para el siguiente módulo donde se realizará la elección del escenario meta.

- **¿Qué se necesita?** Lista de los futuribles, cada uno de ellos con las rupturas, tendencias robustas, tendencias emergentes y señales de futuro que le correspondan.
- **¿Cómo se realiza?** Se analiza cada uno de los escenarios futuros posibles que se presentan, observando en cada caso las relaciones existentes entre la ruptura madre, otras rupturas, tendencias y señales de futuro. Se realiza un primer intercambio con el emprendedor respecto a la pertinencia de los escenarios y cuánto se ajustan a la realidad del emprendimiento.

## **Módulo 9: ESCENARIO META Y ESTRATEGIA**

Luego de que la presentación de algunos escenarios futuros posibles (futuribles), en este módulo se deberá diseñar el escenario meta para el horizonte de tiempo que supone el análisis prospectivo. La idea del módulo anterior era generar insumos para que el emprendedor, en este módulo, pueda generar sus propias decisiones y opciones. Por lo tanto, no está “atado” al conjunto de opciones que configuran los futuribles antes presentados (obrarán como marco de referencia), de modo que el escenario meta del emprendedor puede ser uno de ellos o un nuevo escenario que él mismo construya. A su vez, una vez elegido el escenario meta se debe elaborar una estrategia para alcanzarlo, con metas intermedias y acciones concretas con plazos determinados.

### **El desarrollo:**

Este módulo se desarrollará en dos reuniones individuales con los emprendedores (se sugieren dos, pero el equipo técnico deberá evaluar la necesidad de una mayor cantidad según el caso), además de una reunión interna del equipo, entre medio de las dos anteriores.

Las dinámicas y actividades sugeridas para este módulo son las siguientes:

<b>Módulo 9: Elección del escenario meta y definición de la estrategia</b>		
Reunión	Actividades	Objetivos
1	Elección del escenario meta	Que el emprendedor pueda elaborar un escenario meta que asuma como propio, posible y deseado, para ser la guía de las futuras acciones.
<b>Reunión interna</b>	<b>Equipo técnico: propuesta de estrategia</b>	<b>Insumo clave para la siguiente reunión de trabajo.</b>
2	Diseño de la estrategia	Que el emprendedor pueda definir los lineamientos estratégicos generales para alcanzar el escenario meta y concretarlos en metas intermedias, con plazos y acciones.

## **Las actividades de la primera reunión**

### ***Elección del escenario meta***

- **¿Para qué se hace?** Para que el emprendedor pueda elaborar un escenario meta, que será el objetivo que guíe el trabajo a realizar para desarrollar al emprendimiento en el horizonte de tiempo que supone el análisis prospectivo.
- **¿Qué se necesita?** Lista de los escenarios futuribles, cada uno de ellos con las rupturas, tendencias robustas, tendencias emergentes y señales de futuro que le correspondan material (material con el que ya se contaba en la parte final del módulo anterior).
- **¿Cómo se realiza?** Contando con la presentación ya realizada de los futuribles en la última instancia del módulo anterior, en la que el emprendedor ya tomó contacto con los mismos y realizó un primer intercambio con el equipo técnico sobre su pertinencia, en esta reunión el emprendedor deberá definir un escenario meta propio. Para esto se sugiere que se le solicite al emprendedor que

argumente en cada caso, para cada escenario futuro posible que le fue presentado, por qué lo elegiría o por qué lo desecharía. En este ejercicio el equipo técnico debe oficiar de apoyo para poder chequear la consistencia y razonabilidad de los argumentos. Se trata de discutir las posturas que asuma el emprendedor y cuestionarlas, para ver cómo reacciona, si mantiene la argumentación o si la modifica y cómo lo hace. En este ejercicio, el emprendedor podrá irse formando una idea propia respecto a cuál argumento es más convincente y, en consecuencia, tomar una decisión. Es preciso aclarar al emprendedor que puede elaborar su propio escenario meta, por ejemplo, tomando aspectos de dos o más de los futuribles que le fueron presentados, además de adicionar otros elementos que no estén allí contenidos. Pero también es responsabilidad del equipo señalar cuando el emprendedor incurra en contradicciones o incoherencias. De hecho, si los futuribles armados en el módulo anterior (por el equipo técnico) presentan alternativas diferenciadas deberían de tener puntos de incompatibilidad que no pueden ser traspasados. La decisión es del emprendedor, pero el rol del equipo técnico es asegurar que el escenario meta que finalmente se elabore tenga coherencia interna y externa, además de presentar una probabilidad de ocurrencia que dependa en la mayor parte del accionar del emprendedor, dentro de sus capacidades y mediante un compromiso creíble de su parte. La reunión puede durar una hora, como tiempo de referencia. Al final de la misma, si no se ha podido lograr completamente la definición del escenario meta, puede quedar como tarea que para la próxima (segunda) reunión se traiga la elaboración final del escenario meta.

**Algunas claves para la elección del escenario meta (deseado y posible):**

- Comparar y analizar los escenarios futuros construidos. Escuchar al emprendedor, él es quien debe decidir qué escenario es la mejor alternativa para su emprendimiento.
- Tener en cuenta lo deseado; como referencia se puede considerar el escenario de máxima, con un estado de los factores más favorable al emprendimiento.
- Tener en cuenta lo posible; considerar el nivel de control, en tanto identificar cuál es la incidencia sobre cada escenario que tiene el emprendedor con su acción, además de la probabilidad de ocurrencia. En este sentido, es útil considerar la referencia del escenario tendencial como referencia, para determinar cuán fuertes son las tendencias robustas y hasta dónde llega la capacidad de influir sobre ellas (provocando rupturas).
- Tener en cuenta el riesgo que se está dispuesto a asumir. Escenarios que implican muchas rupturas, y deseadas, es posible que sean muy atractivos; pero implican un cierto nivel de riesgo (además de compromiso). Metas menos ambiciosas pueden ser menos riesgosas, así como menos atractivas desde lo deseado. Hay que ver cuál es el balance que conforma al emprendedor.

Ejemplo del escenario meta para A & A:

**Los futuribles que el equipo técnico les presentó a Ana y Andrea fueron los siguientes:**

**Escenario  
Calidad y Diseño**

- Mejorar diseño...
- Nuevos productos
- Elaborar estrategia de venta para público con mayor poder de compra
- Buscar nuevos puntos de venta
- Organización adecuada

**Escenario  
Expansión**

- Incorpora personal
- Ampliación del espacio de producción
- Adquiere maquinaria
- Elaborar estrategia de venta para apoyar aumento de volumen de producción

**Escenario MÁXIMO**

(Es la mejor combinación compatible de futuribles)

Calidad y Diseño + Expansión

- Mejorar diseño y nuevos productos
- Elaborar estrategia de venta
- Buscar nuevos puntos de venta
- Organización adecuada
- Incorpora personal
- Ampliación del espacio de producción
- Adquiere maquinaria

**Escenario TENDENCIAL**

(Pone el énfasis en las TR; también puede incluir R pero pocas, pequeñas y compatibles con las TR)

- TR: Se mantiene acuerdo con proveedores de cuero
- TR: Dificultad para aumentar la escala
- TR: Dificultad en organización
- TR: El contacto en la feria es estable...

Además puede incluir:

- R: buscar nuevos puntos de venta además de la feria

A partir de esto, Ana y Andrea elaboran su propio escenario meta:

### **Mayor desarrollo de las ventas**

- Adquirir maquinaria nueva
- Buscar nuevos puntos de venta: intermediarios
- Incorporación de algunos nuevos productos (más variedad, ej. accesorios, pantalones).
- Desarrollo de nuevos diseños (pocos) para vender a mayor precio, como prueba.
- Supone una actividad mayor de venta y relacionamiento con clientes/ mercados de la que tienen hoy, principalmente a cargo de Andrea...

En este caso, Ana y Andrea elaboran un escenario al que llaman “Mayor desarrollo de las ventas”. Del intercambio con el equipo técnico surgió que la adquisición de nueva maquinaria era imprescindible, casi en cualquier escenario que suponga una mejora de la situación actual del emprendimiento. No hubo convencimiento en Ana y Andrea de que este sea el momento de contratar una persona, si bien lo ven como un paso necesario a futuro (y tal vez pronto), pero no se sienten seguras de dar el paso sin modificar antes otras cosas del emprendimiento. Lo que sienten que tienen que lograr, antes incluso de tener gastos relacionados con ampliar el lugar de producción, es aumentar las ventas. Para ello se entiende que hay que buscar más puntos de venta que sólo trabajar en la feria. Eligen para su escenario meta explorar la posibilidad de vender a intermediarios, por ejemplo, comercios y tiendas. Para esto también introducen el cambio de producir más variedad, dentro del tipo de cliente para el que trabajan, incorporando accesorios y pantalones. Sin embargo, también sienten ganas de tener una marca propia, que se reconozca en el mercado, posicionando sus productos en un segmento de público de mayor poder adquisitivo. Pero es riesgoso apuntar a ese tipo de producción y dejar lo que actualmente hacen y que ya tiene una salida, y la única manera de continuar con lo que producen actualmente y poder dedicar tiempo para producir nuevos diseños y productos diferenciados que apunten a otro público más exigente sería contratar una persona que ayude a Ana (por ejemplo, que se encargue de parte de la producción regular, y así Ana tendría tiempo para dedicarse a nuevos diseños). Pero aún no están seguras de dar tantos pasos de una vez. Por eso optan por un escenario en el que, de a poco, crean algunos diseños más exclusivos y, a modo de prueba, ven cómo les va

con la comercialización (si llegan o no al público que quieren y con qué aceptación). Por otra parte, este escenario supone una actividad mayor para Andrea en relación a la situación actual, donde venden sólo en la feria; ya que ella será la encargada de desarrollar los nuevos canales de venta (intermediarios) y de buscar los nichos de mercado para las pruebas de productos con mejor diseño y para público más pudiente. Si bien Ana también tiene más trabajo en este escenario, las emprendedoras entienden que las tareas están mejor distribuidas.

## Las actividades de la reunión interna del equipo

La estrategia supone la identificación del tipo de acciones a realizar y su articulación de conjunto para lograr alcanzar el escenario meta. Considerando todo el período de análisis prospectivo pero con un énfasis en los tres primeros meses. La estrategia debe ser revisada en forma periódica, lo que supone modificaciones y correcciones. Es una hoja de ruta para guiarnos hacia la meta que definimos alcanzar.

Para concretar la estrategia, necesitamos de un plan de acción, que supone la definición de las acciones concretas, con plazos y metas intermedias, conservando una articulación coherente dentro de la estrategia general que haya sido definida.

### *Propuesta de estrategia y plan de acción*

- **¿Para qué se hace?** Para proporcionar al emprendedor un insumo para que pueda diseñar por sus propios medios una estrategia adecuada para alcanzar el escenario meta fijado. Por lo tanto, la propuesta que elabore el equipo será un disparador de la discusión y cumplirá con ese rol, sin determinar a priori que esa deba ser la estrategia elegida. A su vez, se debe definir en esta reunión, dentro del equipo técnico, quién será el/los referente/s que seguirá/n más de cerca al emprendimiento durante el módulo 10.
- **¿Qué se necesita?** Tener presente el escenario meta elegido por el emprendedor, en particular las rupturas definidas por el emprendedor con sus hipótesis. Considerar todos los elementos con que se cuenta del trabajo en módulos anteriores sobre el diagnóstico actual del emprendimiento, las características diferenciales del mismo, así como las capacidades y restricciones de los emprendedores respecto a imaginar, desarrollar y realizar.

- **¿Cómo se realiza?** Se analiza el escenario meta el emprendedor y se plantean diferentes acciones para alcanzarlo, evaluando cada una en función de la información a la que se hace referencia en el párrafo anterior. Se analiza la coherencia de las diferentes acciones y la consistencia en términos de plazos. Además de pensar en lineamientos generales, hay que poner énfasis en definir propuestas concretas para metas intermedias y acciones para lograrlas en un horizonte inicial de tres meses (además de la visión global del período total para el análisis prospectivo, que era de 1 a 2 años). Se sugiere completar una ficha o esquema como el que se muestra en el ejemplo, donde se recoja la propuesta general de estrategia, con énfasis en los tres primeros meses (plan de acción).

Ejemplo de propuesta de estrategia elaborada por el equipo técnico para presentar a Ana y Andrea:

#### FICHA DE ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN

**EMPRENDIMIENTO:** A & A

**EMPRENEDORES:** Ana y Andrea

**FECHA:** XX de XX de 20XX

**Referente/s de seguimiento:** Alicia S.

**Objetivo:** Aumentar las ventas (mayor desarrollo de las ventas)

#### **Lineamiento estratégico:**

Elaborar una estrategia de comercialización que apunte a:

- buscar nuevos puntos de venta: desarrollo de relaciones con intermediarios y uso de herramientas web
- mayor variedad de productos, para venderlos en la feria y en nuevos canales de venta
- prueba con productos de mejor diseño, para detectar nichos de mercado de mayor poder de compra
- mantener la venta en la feria

#### **Plan de acción a 3 meses:**

A lo largo de los 3 meses: mantener la adecuada atención del punto de venta en la feria y concentrar esfuerzos en el desarrollo de nuevos puntos de venta.

Primeros 15 días:

- comprar la nueva máquina de coser
- crear una cuenta en Facebook y empezar a construir una página web
- empezar a llevar un registro de ventas con datos de perfiles de clientes y productos vendidos
- comenzar a producir más stock para sostener futuras ventas, incorporando más variedad de productos

**A los 30 días: pensar en una estrategia para vender a intermediarios**

- hacer una lista de los lugares que interesa explorar como posibles puntos de venta y elaborar un plan de visitas
- tomar una definición sobre el precio de venta al intermediario y evaluar opciones sobre propuestas de relacionamiento: consignación, pago efectivo, promociones...
- confeccionar un catálogo de productos y seleccionar una muestra de productos

**A los 60 días:**

- itinerario de visitas a intermediarios con primeros resultados sobre contactos hechos
- evaluación primaria de los resultados y modificaciones a la estrategia de llegada a los intermediarios y las propuestas realizadas
- evaluación primaria de herramientas web y modificaciones

**A los 90 días:**

- seguimiento de los contactos realizados y, de haber, de las ventas por medio de intermediarios
- seguimiento de las herramientas web y sus resultados
- evaluación de todos los puntos de venta (en términos de ventas realizadas, ventas potenciales, contactos realizados y potenciales contactos y oportunidades): feria, intermediarios, web.
- revisión de la estrategia y definición de próximos pasos

Adicionalmente, en estos 3 meses se puede comenzar a pensar en nuevos diseños que puedan apuntar a un público de mayor poder adquisitivo, utilizando la información que se recoja de la actividad realizada para desarrollar nuevos

canales de venta (intermediarios y herramientas web), referida al tipo de producto y la identificación de los posibles nichos de mercado. Pero no tomar esta actividad como prioridad, sino como actividad secundaria, para desarrollar más adelante en profundidad. Primero se sugiere concentrar los esfuerzos en el desarrollo de nuevos puntos de venta, con los productos actuales que se confeccionan y adicionando algunos nuevos, pero sin buscar diferenciar por segmento de poder de compra o diseño, sino para aportar mayor variedad. Al final de los 3 meses, con la revisión global de la estrategia todo esto se puede rever. Próxima reunión con el equipo: *se recomienda que sea cada un mes*

## Las actividades de la segunda reunión

### *Definición de la estrategia*

- **¿Para qué se hace?** Para que el emprendedor pueda contar con una “hoja de ruta” que dé cuenta de qué se debe hacer para poder alcanzar el escenario meta elegido, identificando metas intermedias y acciones concretas con plazos determinados en un plan de acción a 3 meses.
- **¿Qué se necesita?** El escenario meta del emprendedor y la propuesta de estrategia y plan de acción realizada por el equipo técnico, para ser puesta a consideración del emprendedor.
- **¿Cómo se realiza?** Se pone a consideración del emprendedor la estrategia propuesta por el equipo técnico, aclarando su rol de guía y disparador del intercambio, estableciendo que es el emprendedor el que debe tomar las definiciones. Pedir al emprendedor que exprese su opinión respecto a la estrategia presente y por qué la considera adecuada, poco o nada adecuada, o cuáles cambios le haría (que también puede ser la elaboración de una estrategia alternativa nueva). Pedirle al emprendedor que en cada caso argumente sus afirmaciones y defienda sus posiciones. El equipo debe cuestionar las propuestas que surjan del emprendedor para ayudarlo a reflexionar y convencerse de la opción que termine elaborando. Tener presente, para diseñar la estrategia, cuáles cosas hay que hacer para consolidar las tendencias, rupturas y señales favorables para el escenario meta y cómo frenar o revertir las desfavorables. A su vez, hay que observar en todo momento la coherencia entre la estrategia que propone el emprendedor, las acciones concretas durante los tres meses y el objetivo de desarrollo que supone para el emprendimiento el escenario meta elegido. No se puede dar por

buena una estrategia que no guarde relación adecuada con el escenario meta, si esto sucede y es en forma consciente y meditada, lo que sugiere es una revisión del escenario meta. El objetivo aquí es la definición de la estrategia y el plan de acción a 3 meses. El seguimiento de la estrategia corresponde al módulo 10.

## **Módulo 10: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Este módulo refiere al seguimiento de la estrategia y del plan de acción que los emprendedores definieron para alcanzar sus escenarios meta. Ese seguimiento implica una evaluación a lo largo del tiempo de la evolución del emprendimiento, para permitir reformulaciones y ajustes con los cuales se alcancen las metas fijadas (incluyendo la posible reformulación de dichas metas).

Si bien involucra dos dimensiones, el seguimiento y la evaluación, se trata de un mismo módulo porque, más allá de que se realice una evaluación final del proceso, lo más importante es el proceso conjunto de seguimiento y evaluación, como parte de una tarea permanente y continua que permite conocer si los resultados esperados se alcanzaron o no, reflexionar sobre lo positivo y lo negativo de las acciones implementadas y realizar las modificaciones e intervenciones que se crean necesarias, en forma oportuna para asegurar que el emprendimiento tenga un desarrollo adecuado a los objetivos definidos por el emprendedor.

En relación a la evaluación del proceso, el objetivo es permitir un aprendizaje, tanto para el emprendedor como para el equipo técnico, en la medida que es posible historizar lo que fue sucediendo en la intervención de manera de poder comprender cómo es que se llegó a determinado resultado, posibilitando el despegue de los hechos concretos (sin quedar “atados” a las cosas que pasaron).

### **El desarrollo:**

Este módulo se compone de reuniones individuales con los emprendedores, apoyadas por un seguimiento a distancia vía internet o teléfono, reuniones internas del equipo técnico para analizar en forma periódica la evolución de cada emprendimiento, además de talleres con los emprendedores. Las reuniones individuales con los emprendedores se sugiere que sean con una periodicidad de un mes (el equipo técnico deberá evaluar la necesidad de una mayor frecuencia según el caso). El seguimiento por medios telemáticos será semanal. Las reuniones internas del equipo deberán ser como mínimo mensuales, pudiendo requerir mayor frecuencia. Los talleres se organizarán con una periodicidad de cada tres meses. Al final del período de análisis prospectivo definido para el apoyo al desarrollo del emprendimiento (un máximo de dos años) se realizará un taller final de cierre.

Las dinámicas y las actividades sugeridas para este módulo son las siguientes:

<b>Módulo 10: Seguimiento y evaluación</b>		
Reuniones / Talleres	Actividades / Dinámicas	Objetivos
Reuniones mensuales (o antes si es necesario)	Seguimiento de la estrategia y acciones definidas	Apoyar al emprendedor para que pueda ejecutar el plan de acción que definió, en consonancia con la estrategia y el escenario meta a alcanzar.
Reuniones internas	Equipo técnico: Análisis del seguimiento y reformulaciones de la estrategia (o del escenario meta)	Insumo clave para las siguientes instancias de trabajo (individual y talleres) y para el seguimiento a distancia de los emprendimientos.
Talleres de seguimiento y evaluación cada tres meses	Dinámica de la Hoja de Ruta.	Apoyar al emprendedor para que pueda identificar la necesidad de reformulaciones y ajustes, así como para incentivarlo a partir del intercambio con sus pares la generación de nuevas ideas y nuevas perspectivas sobre los problemas, oportunidades y situaciones que vive el emprendedor en su camino al escenario meta.
Taller final de evaluación del proceso	Evaluación final del proceso. Cuestionario y puesta en común.	Conocer el impacto del proceso de apoyo brindado al emprendedor sobre éste y el emprendimiento, evaluar la situación final en la que se deja al emprendimiento y recoger lecciones para mejorar las técnicas e instrumentos utilizados.

## Las actividades de las reuniones de seguimiento

### *Seguimiento de la estrategia y el plan de acción*

- **¿Para qué se hace?** Para apoyar al emprendedor para que pueda ejecutar adecuadamente la estrategia definida, con énfasis en las acciones que corresponden al mes que se evalúa. Se trata de identificar la necesidad de reformulaciones y ajustes en las acciones y la estrategia (así como en el escenario meta, si es que corresponde).
- **¿Qué se necesita?** El escenario meta del emprendedor, la ficha de la estrategia y el plan de acción (ambos productos que resultan del módulo 9) y la planilla de seguimiento de la estrategia (cuya elaboración corresponde a este módulo). Al finalizar el módulo 9, se le debe entregar al emprendedor la planilla de seguimiento de la estrategia (ver Anexo 9), para que la complete durante el mes y la traiga a la reunión. A su vez, se necesita de un seguimiento a distancia (por teléfono o por mail); se sugiere que sea semanal, salvo que el equipo evalúe que se necesita otra frecuencia.
- **¿Cómo se realiza?** Se sugiere que la reunión tome la duración de 1 hora, en la que se le pedirá al emprendedor que muestre la planilla de seguimiento y explique los avances obtenidos en las metas propuestas, las acciones que se ejecutaron según lo planeado y, en los casos que hubiera dificultades, que explique por qué no se realizaron las actividades programadas o por qué sus resultados no fueron los esperados. Además de las reuniones presenciales, en las que el emprendedor llevará la planilla, entre cada reunión el equipo técnico debe dar un seguimiento telefónico o vía Internet de los avances, dificultades y dudas que referan al desarrollo del plan de acción que el emprendedor debe ejecutar. Para realizar el seguimiento se sugiere que se identifique a un miembro del equipo técnico como referente para cada emprendimiento. El seguimiento semanal (a distancia) asegura que el equipo técnico conozca, en forma aproximada, la situación del emprendimiento y que tenga una idea sobre el contenido que tendrá la planilla (además de su evolución), de forma tal que la reunión presencial puede ser mucho mejor aprovechada. En la reunión se deberá evaluar, junto con el emprendedor, en qué medida las acciones y las actividades previstas se pudieron realizar, si eran adecuadas, si dieron resultados dentro de los esperados y, en función de ello, realizar ajustes y reformulaciones, así como fijar nuevas actividades, acciones y metas intermedias. Si de alguna de estas reuniones surge que es necesaria una reformulación del escenario meta es posible volver

hacia algunas de las actividades previstas en el módulo 9, o incluso en módulos anteriores, para apoyar al emprendedor a realizar esa reformulación. Esto queda sujeto al criterio del equipo técnico.

*Ejemplo de planilla de seguimiento de A & A (primer mes de seguimiento):*

<b>Planilla de seguimiento de estrategia y plan de acción de A&amp;A</b>		
<b>Fecha de presentación de planilla: XX/XX/20XX</b>		<b>Corresponde al mes: XXX</b>
<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Observaciones</b>
Comprar la máquina de coser	√	La compramos
Crear una cuenta en Facebook y empezar una página web	√ ∅	Tenemos la cuenta en Facebook con muchos contactos y buena repercusión. Todavía no tenemos la web.
Empezar a llevar un registro de ventas...	√	Tenemos un registro a partir de este mes
Comenzar a producir más stock para sostener futuras ventas, con más variedad de productos	∅	No pudimos empezar este mes. Las tareas para el desarrollo de la estrategia de venta llevaron mucho tiempo.
Hacer una lista de los lugares que interesa explorar como posibles puntos de venta y elaborar un plan de visitas	√	Está hecha la lista. Nos adelantamos y algunos puntos ya fueron contactados (dos en los que dejamos a consignación y uno que nos compró dos camperas contado). Tenemos un circuito de visitas a realizar para el próximo mes.
Tomar una definición sobre el precio de venta al intermediario y evaluar opciones sobre propuestas de relacionamiento: consignación, pago efectivo, etc.	√ ∅	En principio, a los tres que ya fuimos, les propusimos a consignación a un precio de XX sobre el costo (menos de lo que ganamos en la feria) y si pagaba en efectivo un descuento de XX. Pero pensamos demasiado la estrategia.

Planilla de Seguimiento de estrategia y plan de acción de A&A		
Fecha de presentación de planilla: XX/XX/20XX		Corresponde al mes: XXX
Confeccionar un catálogo de productos y seleccionar una muestra de productos	√ ∅	Armamos un pequeño catalogo con las camperas que tenemos actualmente en stock, con fotos y en una casa que revela y hace catálogos, quedó bien. Elegimos como muestra algunas camperas y son las que usamos para ir a intermediarios. Pero para tener mejor el catálogo precisamos producir más camperas y más variedad de productos, cinturones, pantalones, más accesorios... no tuvimos tiempo.

## Las actividades de las reuniones internas del equipo

### *Reuniones internas de análisis del seguimiento*

- **¿Para qué se hace?** Para que el equipo técnico pueda compartir la información de cada emprendimiento y analizarla en conjunto. La información es la contenida en las planillas de seguimiento, la que resulta de la comunicación informal entre el referente del equipo y el emprendimiento en el seguimiento semanal, así como la que se obtienen del trabajo realizado en las reuniones individuales, además de los talleres. De esta forma cada miembro del equipo puede dar su propia impresión y opinión sobre la evolución de cada emprendimiento y la necesidad de sugerir ajustes, cambios o reforzar determinados aspectos. Esta discusión interna permite un análisis que debe resultar en una postura común, de todo el equipo técnico, que es la que se debe trasladar al emprendedor en las reuniones individuales. Estas reuniones internas permiten ordenar la forma en que se conducirán las reuniones individuales con los emprendedores, además de permitir preparar los talleres.
- **¿Qué se necesita?** Tener presente la información que surge del contacto del referente del equipo técnico con el emprendimiento, la planilla de seguimiento, la ficha de estrategia y plan de acción, el escenario meta, la información que resulta de las reuniones y talleres de evaluación y seguimiento que se hayan realizado en forma previa.

- **¿Cómo se realiza?** Se sugiere hacer el análisis por emprendimiento, uno por vez. Primero se comparte toda la información, dando prioridad en la exposición sobre cada caso al referente del equipo encargado de su seguimiento, para luego realizar un intercambio de impresiones y opiniones. Se debe llegar a una postura común para que sea trasladada al emprendedor.

## Las actividades de los talleres de evaluación y seguimiento

### *Dinámica de la “Hoja de ruta”*

En cada uno de los talleres de seguimiento y evaluación, recordamos que se sugiere que tengan una frecuencia trimestral, se realizará esta dinámica con el objetivo de permitir la exposición en plenario, por parte de cada emprendedor, de cómo ha sido la evolución del emprendimiento y el camino recorrido hasta ese momento. Se parte de la confección de una hoja de ruta que exprese el escenario meta como destino final, el camino que fue planificado desde la estrategia para alcanzarlo y el que efectivamente fue realizado.

- **¿Para qué se hace?** Para que el emprendedor pueda reconocer cómo ha sido la trayectoria recorrida hasta el momento en función de la “hoja de ruta” que configura la estrategia y las acciones que fueron definidas, para poder compartir con los demás emprendedores sus avances, dificultades y, en definitiva, su experiencia.
- **¿Qué se necesita?** Cada emprendedor contará con un papelógrafo, marcadores y papeles de colores. Se debe tener presente el escenario meta, la estrategia definida y las planillas de seguimiento de la estrategia y el plan de acción.
- **¿Cómo se realiza?** Se realiza una dinámica que permitirá identificar cuál es el grado de cumplimiento con la estrategia y las acciones previamente definidas. Esto se hace graficando sobre papel la trayectoria del emprendimiento, a modo de caminos o rutas que deberían unir la situación inicial con el escenario meta, pudiendo visualizar en qué aspectos hay desvíos y, si los hay, cuáles son relevantes, cuáles son deseados y cuáles se deben corregir.

**La consigna:**

**Primera parte:** Para empezar a pensar en cómo ha sido la trayectoria del emprendimiento hasta este momento y poder realizar una evaluación, vamos a empezar por pensar en el escenario meta que nos fijamos, en la estrategia que elaboramos para alcanzarlo y en las acciones que nos propusimos para llevar adelante en este período de tiempo. Después de visualizar estas cosas, pensemos en lo que efectivamente hemos hecho: ¿Qué pasó? ¿Quién estuvo? ¿Cómo fue? Para esto nos tomaremos unos 5 minutos.

**Segunda parte:** Ahora les solicitamos que tomen la hoja del papelógrafo y que cada uno haga un dibujo en el que se ubicará: 1) el escenario meta (al tope de la hoja); 2) el camino o ruta que han transitado hasta llegar al punto actual; 3) el camino que resta por transitar para alcanzar el escenario meta elegido. Es importante graficar las acciones que se hicieron y también las que se tendrían que haber hecho según el plan de acción previsto pero no se realizaron o sufrieron reformulaciones. El recorrido efectivamente realizado y su relación con la hoja de ruta que se había planificado para alcanzar el escenario meta, puede ser graficado de diversas formas, por ejemplo, como paradas, estaciones, bifurcaciones, caminos de tierra, gravilla, rutas nacionales, aeropuertos, caminos que se abren y terminan sin salida, caminos que se apartan de la ruta principal y van en paralelo o vuelven a ella, y de la forma que la imaginación les permita expresar los cambios, desvíos, cumplimientos, reformulaciones e imprevistos que han tenido en su camino hacia el escenario meta. Pueden utilizar papeles de colores y marcadores de colores para expresarse mejor. En el plano también deben figurar los contratiempos y las estaciones de servicio donde se consigue el combustible para seguir la marcha. Es importante saber qué tipo de combustible necesita el emprendimiento y dónde conseguirlo. Para esto tendrán unos 25 minutos.

**Tercera parte:** En esta instancia, con el apoyo del plano que han dibujado, se realizará en plenario la puesta en común de los avances y dificultades del emprendimiento respecto a la estrategia y acciones definidas. Cada emprendedor contará con unos minutos para compartir su experiencia con el resto.



## Las actividades del taller de evaluación final

### *Cuestionario e intercambio de opiniones*

- **¿Para qué se hace?** Para conocer el impacto que tuvo sobre el emprendimiento el proceso de apoyo brindado, poder conocer la situación final en la que se encuentra el emprendimiento y recoger lecciones para mejorar las técnicas e instrumentos utilizados. A su vez, para estos emprendedores se trata del cierre del proceso de apoyo al desarrollo de capacidades emprendedoras, por lo que también se trata de una instancia para valorar el esfuerzo del trabajo en común realizado durante más de un año (uno a dos años) y compartir cómo vivió cada uno ese proceso.
- **¿Qué se necesita?** El cuestionario de evaluación final.
- **¿Cómo se realiza?** Se reparte el cuestionario a cada emprendedor para que lo complete en forma individual. Para esto se les dará unos veinte minutos. Hay que señalar que el cuestionario es un insumo para el equipo técnico, que no se comparte en el taller y se utilizará a posteriori para poder realizar una evaluación final del proceso desde la perspectiva del equipo, buscando extraer aprendizajes y lecciones para próximas aplicaciones de la metodología. La finalidad que tiene el cuestionario a los efectos del taller es provocar la reflexión crítica en los emprendedores para que, luego de completado el mismo, cada emprendedor pueda compartir con el resto cómo fue la experiencia de transitar por este proceso de capacitación y qué evaluación hace del mismo. Esto es mediante expresión libre, remarcando que no se trata de compartir el cuestionario. Para esto se le dará unos minutos a cada emprendedor para que se expresen en plenario, dejando que compartan las experiencias y permitiendo el diálogo siempre que no perjudique demasiado la lógica de “ronda”, para que todos los emprendedores puedan tener su espacio de expresión. Para finalizar, el equipo técnico debe realizar una síntesis breve de las intervenciones realizadas, desde su propia perspectiva, y hacer un cierre de la actividad y del ciclo de capacitación.

Se solicita a los emprendedores que completen el cuestionario de manera anónima.

## CUESTIONARIO FINAL

**FECHA:** XX de XX de 20XX

**Referente/s de seguimiento:** XXX

### **Preguntas a completar:**

Antes del proceso de capacitación: ¿se definía como emprendedor?  
¿Luego de transcurridas las diferentes instancias de trabajo (reuniones, talleres), esa visión se transformó? ¿Cómo cambió (si lo hizo) la percepción sobre esto en el transcurso de la capacitación?

Pensando en el diagnóstico de fortalezas y debilidades realizado sobre su emprendimiento y las capacidades necesarias a desarrollar para emprender, ¿cuáles son las cosas más importantes que la capacitación le aportó?

En este momento, ¿qué cree que se necesita para ser un emprendedor?

¿Qué transformaciones o cambios realizó a partir de lo trabajado en las diferentes instancias de reuniones y talleres? ¿Cómo impactó eso en su emprendimiento?

De las técnicas propuestas, ¿hubo alguna que le aportara más para repensar aspectos del emprendimiento?; ¿por qué?

De las técnicas propuestas, ¿hubo alguna que resultó compleja?; ¿por qué?

¿Sugeriría algún cambio o ajuste al ciclo de reuniones y talleres? ¿Cómo lo haría? ¿Por qué?

Como emprendedor, el curso me significó...



## 4. CAJA DE HERRAMIENTAS

### 4.1. Objetivo de la caja de herramientas

El objetivo de este capítulo es poner a disposición del equipo técnico un conjunto de conceptos e interpretaciones, desde diversas miradas disciplinares (la economía, la filosofía y la psicología), que puedan ser útiles para apoyar a los emprendedores durante la aplicación de los módulos diseñados para el desarrollo de capacidades para emprender, así como también para resolver o enfrentar las dificultades, interrogantes o desafíos que surjan de la actividad diaria del trabajo con emprendimientos. No pretende entonces ser un cuerpo único y articulado, sino un material conceptual que puede resultar útil para iluminar alguna situación particular a la que el equipo técnico deba enfrentarse, así como disparar nuevas búsquedas de sentido.

Muchos de los módulos del capítulo tres hacen referencia explícita a algunos temas para los que este capítulo ofrece una o algunas herramientas. Pero también hay herramientas conceptuales que pueden ser útiles desde una mirada transversal al proceso de apoyo al desarrollo de capacidades para emprender. Es decir que, ante las preguntas de ¿por qué tal módulo no funcionó bien?, ¿por qué tal emprendedor abandonó el proceso o se desmotivó?, ¿por qué no se internalizan algunos conceptos o no se logra transmitir de la forma deseada las ideas de los módulos?, ¿por qué tal emprendedor no puede visualizar rupturas?, ¿por qué aquel otro no puede definir un escenario meta?, ¿por qué están fracasando la estrategias?, y muchas otras que puedan surgir, algunas de estas herramientas pueden permitir arrojar luz o, al menos, ofrecer una interpretación que puede dar lugar a la reflexión dentro del equipo técnico para encontrar el mejor camino hacia la respuesta que buscan.

Con estas indicaciones y advertencias es que se presentan a continuación las herramientas conceptuales que en el proceso de elaboración de este manual se identificaron de posible utilidad para quienes están encargados de guiar y apoyar a los emprendedores en la construcción de su futuro.

### 4.2. Costos de transacción y asociatividad

En general, una gran dificultad que tienen los emprendimientos es que no se tienen en cuenta todos los costos involucrados en la puesta en práctica de los emprendimientos. Los costos de producción a veces no son tan fáciles de considerar, pero hay otros que permanecen “ocultos”, ya que son mucho más difíciles de percibir, como los costos de transacción o negociación.

En primer lugar, es necesario que el emprendedor entienda que los **costos de producción** no son sólo el costo de la materia prima ni tampoco es el costo de una primera producción de prueba (piloto) en baja escala. Si se pretende que el emprendimiento crezca y genere ganancias habrá que producir con cierto volumen y ciertos requerimientos, por lo que hay que considerar que:

- Para producir más habrá más costos de búsqueda de materia prima.
- Se necesitarán más insumos, diferentes, ya que al aumentar la gama de producción aumenta la gama de requerimientos.
- Para producir más habrá que financiar y cubrir el costo del financiamiento.
- La necesidad de stock suficiente generará más costo de tiempo dedicado a producir y/o la necesidad de tercerizar procesos o asociarse con alguien en la producción.
- Todo aumento de actividad generará más costos de transacción entre todas las partes (socios, partes tercerizadas, proveedores, clientes). Esto es mayor dedicación de tiempo, desgastes, fricciones.
- La formalización es un costo que, si no se considera desde el inicio, a mediano o largo plazo se deberá tener en cuenta.
- Cada emprendimiento tendrá costos específicos que hay que poder identificar.

Del punteo anterior surgen algunas precisiones que no refieren a costos de producción en un sentido tradicional. Según Williamson (1993), los agentes económicos en su problema de minimización de costos, además de considerar sus costos de producción, deben considerar los **costos de transacción**. Asumir que existen costos de transacción en la economía supone levantar uno de los supuestos de la teoría neoclásica tradicional: los agentes no actúan en un marco de certidumbre e información completa (aspecto que no resultará nada extraño para los emprendedores). Los costos de transacción en la economía se refieren a:

- Costos de búsqueda de información.
- Costos de identificación de la contraparte en las transacciones.
- Costo de llegar a acuerdos formales o informales.
- Costos de definir, transferir y proteger los derechos de propiedad (en sentido amplio) en las transacciones.
- Costos de monitorear la ejecución de los acuerdos (cumplimiento de acuerdos y/o contratos)

El problema de los **costos de transacción** no es menor, sobre todo en emprendimientos pequeños. Un problema muy comúnmente señalado por los emprendedores es que “*los tiempos no dan*”, o que “*si soy sólo no puedo vender y*

*producir*”, o que “*no soy bueno para relacionarme con la gente, me es difícil la venta*”. Estos aspectos podrían tener una solución en la incorporación de un socio o un empleado en el emprendimiento, o con una tercerización de una parte de la actividad o un acuerdo con otro emprendimiento. Esto puede “liberar” tiempo, dejar en manos de otra persona con mayor habilidad aquello que yo no sé hacer para concentrarme en lo que sí tengo experticia. Pero, si bien se puede planificar sobre el papel, a la hora de ejecutar lo planificado hay que establecer acuerdos, compromisos, contratos y, en general, relacionarse y entenderse con otros (proveedores, clientes, competidores, socios, empleados, entre otros). La negociación muchas veces es demasiado costosa. A la vez que ocurre en un marco de incertidumbre y asimetrías de información y poder. En todo intercambio, una de las partes del mismo será proclive a engañar cuando el resultado de esa actividad sea mayor que el valor de las oportunidades alternativas (cooperar). Por esto el problema no es sencillo, se puede caer en la trampa de que trabajando sólo el emprendedor los costos de transacción sean muy altos y si incorpora más gente, también. La solución es entonces crear **reglas de juego** que favorezcan un compromiso creíble de los actores respecto a los acuerdos.

Es muy común que cuando un microempreendedor comienza a trabajar en el desarrollo de su idea no tiene demasiadas relaciones con personas con poder de decisión sobre la actividad del emprendimiento, en general, se trata de un emprendimiento unipersonal. Pero es también muy frecuente que, no en mucho tiempo, aparezca la disyuntiva de que es necesario crecer para que el emprendimiento sea viable económicamente y sostenible en el tiempo, pero para ello hay que “agrandarse”, ya no se trata de sólo el emprendedor, o él y su pareja, su amigo/a o un familiar. Llega el momento de evaluar la incorporación de personas al emprendimiento, por ejemplo, socios o empleados, o llegar a asociaciones con otros emprendedores para tercerizar una parte del emprendimiento o realizar alguna actividad en forma conjunta. Aquí aparecen nuevos costos de transacción que no estaban antes y que deben ser considerados, y minimizados.

La verdad es que, a veces, solos no podemos. La alta incertidumbre es una gran barrera para actores con pocos recursos y muchas necesidades, y un camino para superar esas dificultades es reducir los riesgos existentes por medio de la **asociatividad** y la **cooperación**. Pero para ello se necesita confianza, que surge como un proceso a construir. Al respecto, Coleman (1990) define al capital social como aquello que permite a los miembros de una sociedad confiar en los demás y cooperar en la formación de nuevos grupos y asociaciones. Apoyar la construcción de capital social es uno de los desafíos que deberían asumir las instituciones de apoyo al emprendedorismo. Como señala CEPAL (2004), “*el capital social podría entenderse como la capacidad efectiva de movilizar productivamente y en beneficio del conjunto, los recursos asociativos, que radican en las distintas redes sociales*”. Los recursos asociativos importantes para dimensionar el capital social de un grupo o comunidad, son las relaciones de **confianza, reciprocidad y cooperación**. La **confianza** es resultado de la repetición de interacciones

con otras personas, la **reciprocidad** se entiende como el principio rector de una lógica de interacción ajena a la lógica del mercado y la **cooperación** implica un accionar conjunto para conseguir fines comunes.

Las instituciones de apoyo pueden dar un marco de reglas de juego que sea favorable para establecer las bases para la creación de capital social, empezando por la generación de confianza. De esta forma, muchos problemas que enfrentan los emprendimientos, y muchos costos que parecen insuperables en forma individual, pueden tener solución en diferentes formas de asociatividad y nuevos relacionamientos: la incorporación de un empleado, un socio para el emprendimiento, un acuerdo con otro emprendedor para asumir una actividad o un costo en conjunto, un acuerdo para dividir tareas o tercerizar parte del trabajo. Generar los incentivos adecuados y crear el clima propicio para ello son funciones que deben cumplir las instituciones de apoyo.

Pero no hay que perder de vista que la asociatividad y/o desarrollar nuevas relaciones laborales implica costos para el emprendedor, de transacción o negociación, que si no los maneja bien pueden llevar al fracaso de esa “expansión” del emprendimiento. Esto debe ser considerado por parte del equipo técnico, para apoyar al emprendedor en la toma de decisiones al respecto.

Dejar de estar solo en el emprendimiento no es sencillo porque:

- Supone desprenderse de una parte que considero que me pertenece y que seguramente nadie la haga como yo, ni con el “cariño” que yo le ponga.
- No tengo confianza (menos si ya tuve malas experiencias pasadas).

Es necesario poder transmitir al emprendedor que la forma de hacer una “asociación” tiene muchas facetas. Es muy probable que, sobre todo si quiere crecer, el emprendedor necesite asociarse, pero lo más relevante es de qué forma, con quién y para qué:

- Se puede contar con socios de todo el negocio, donde cada socio es dueño del emprendimiento. En este caso tiene que haber una división clara de tareas, definir claramente cuál es el área de responsabilidad y dirección de cada uno en el negocio, tener reglas claras, responsabilidades equilibradas y que se reconozcan y asuman en forma explícita.
- Se puede asociar a una persona o grupo de personas sólo en una parte del negocio. Por ejemplo, en la producción, en la venta, en la venta en un determinado lugar, entre otras posibilidades.
- Asociarse con alguien solamente para compartir un costo. Por ejemplo, pagar una publicidad conjunta, comprar un soporte web común, compartir un vendedor, comprar conjuntamente la materia prima

(para mejorar el precio o ahorrar tiempo), compartir el costo de alquilar o acondicionar un espacio/local, compartir gastos en seguridad y/o limpieza, compra conjunta de herramientas o máquinas, entre otras.

- También se puede dar la asociación o alianza con otro emprendedor o empresa para llevar a cabo una estrategia común de marketing (promoción conjunta, publicidad, servicio post-venta), compartir información, posicionarse frente a un competidor común, negociar en conjunto con un tercero, entre otras posibilidades.

Por otra parte, si se analiza la incorporación de personas al emprendimiento se debería considerar como mínimo que:

- Las reglas de juego deben estar claras: para cada cual qué tareas y qué funciones, con qué responsabilidades, con qué poder de decisión y en qué categoría o rol.
- Analizar en cuáles aspectos el emprendedor está “fuerte” y dónde está “débil” (a nivel general: imaginar, desarrollar, realizar; más concretamente, en qué cosa: diseño, presentación del producto, venta, estrategia de comercialización, producción), porque la incorporación de un empleado debe solucionar las debilidades y no perjudicar la fortalezas.
- A partir de lo anterior, se puede determinar en qué aspecto necesita incorporar personas, en qué forma, en qué esquema de organización y responsabilidades.
- También hay que considerar los costos y de qué manera es viable la incorporación. Por ejemplo, puede ser una forma de incorporar personal que las retribuciones se relacionen con el resultado del negocio, o de la actividad en concreto para la que se contrata personal, evitando en lo posible aumentar costos fijos.

## **Bibliografía**

- CEPAL (2004): “Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto”, Arraigada, I., Ponencia en Panel 1: Aproximaciones conceptuales e implicancias del enfoque del capital social, Serie Seminarios y Conferencias 31, Chile.
- Coleman, J. S. (1990) *Social capital, Foundations of Social Theory*, The Belknap, Press of Harvard University.
- Williamson, O.E. (1993): “Calculativeness, trust, and economic organization”, en *Journal of Law and Economics* XXXVI, pp. 453-486.

### 4.3. Emprender como desarrollo de capacidades en el sentido de Sen

Cuando un sujeto se aproxima a una institución con el propósito de obtener una ayuda para llevar adelante su idea respecto a un proyecto productivo personal o familiar, está buscando aportes para un camino –del cual no suele tener una completa claridad– que, en principio, es visto como un camino hacia el bienestar o hacia una ampliación de su bienestar.

La filosofía se ha encargado de formular toda una serie de teorías éticas sobre el bien, desde Aristóteles hasta el Utilitarismo. No podemos aquí desarrollar siquiera mínimamente tales teorías, pero sí esbozaremos de forma muy general algunas líneas del enfoque de las capacidades llevado adelante por Amartya Sen, en el entendido de que las críticas que éste ha formulado al Utilitarismo (Sen, 1992) permiten alcanzar una concepción del bienestar y de los caminos posibles para llegar a él que puede transformarse en una herramienta útil para los miembros del equipo técnico de la institución.

Recordemos que este enfoque surge en el contexto de los trabajos sobre el desarrollo humano. Sen defiende que el desarrollo humano no termina en el aumento de la producción económica, lo cual implica una visión utilitarista<sup>1</sup> del problema. De hecho, Sen se ve obligado a redefinir la visión del bienestar, si es que lo queremos tomar como un parámetro de desarrollo. En este sentido, intentará ubicarse en el “justo medio” aristotélico entre un subjetivismo absoluto, en el cual el bienestar y la calidad de vida dependen exclusivamente de lo que cada sujeto entienda por ellos, y una rigidez objetivista que no logre tomar en cuenta las diferencias interpersonales.

El desarrollo tiene que ver, entonces, con las cosas que las personas pueden realmente hacer o ser –Sen llamará a esto “funcionamientos”– y así con las capacidades de que disponen, entendidas como las oportunidades para elegir y llevar una u otra clase de vida. En este sentido es que se vincula la noción de capacidad con la noción de libertad, ya que la ampliación de nuestras capacidades será la ampliación de nuestras libertades para elegir la vida que queramos vivir. En este sentido, ser libre es ser capaz, y para eso hace falta estar habilitado. Ahora bien, ¿ser capaz de qué? La respuesta es ser capaz de funcionar. Los funcionamientos (*functionings*) son las cosas que el sujeto hace o la situación en que se encuentra gracias a sus habilitaciones y al uso que pueda hacer de ellas, por ejemplo viajar, estar sano, o tener una vivienda.

---

<sup>1</sup> Para el Utilitarismo, el objetivo de ser la promoción del mayor grado de bienestar de una población. La utilidad global es concebida como la suma de las utilidades individuales y, por tanto, el bienestar colectivo no es otra cosa que el conjunto de las situaciones de bienestar individual. Habrá que hacer, entonces, todo lo que pueda maximizar dicho bienestar colectivo.

Respecto a estas habilitaciones, consisten en los recursos respecto de los que existe una relación de habilitación. Una persona estaría habilitada respecto de ciertos recursos cuando puede ponerlos a su disposición para utilizarlos. Por ejemplo, podemos estar habilitados respecto de alimentos porque disponemos de dinero para adquirirlos en el mercado, o porque nuestro estrecho parentesco con el propietario de ese alimento nos faculta para exigirselo. En cambio, no estaríamos habilitados si meramente dependemos de actos de beneficencia, ya que en este caso no hay mucho que podamos hacer más que ponernos en una situación de espera. Ejemplificando, uno puede llevar adelante una huelga de hambre, por las razones que uno invoque como justificadas. Como resultado de ello, puede padecer la misma desnutrición que aquel que no tiene comida. Obviamente, no podemos juzgar estas dos situaciones de la misma manera, ya que una implica la elección de un funcionamiento, mientras que en la otra no hay acto de libertad alguno. Es decir, para poder emitir un juicio deberíamos evaluar cada uno de los funcionamientos, es decir, de qué cosas son capaces cada uno de estos sujetos.

De esta forma, la novedad que introduce Sen es la de tomar en cuenta las variaciones interpersonales a la hora de hablar de bienestar, ya que existen grandes diferencias en el modo en que se transforman los bienes en funcionamientos. Ejemplificando nuevamente, si una persona sufre alguna discapacidad y percibe la misma renta que una persona que no está en esa condición, su riqueza económica será la misma, pero no será igual el nivel de bienestar que pueden lograr, ya que la primera persona no estará en condiciones de realizar lo mismo que la segunda. La capacidad para funcionar añade al funcionamiento la posibilidad real de ejecutar dicho funcionamiento, de escoger esa forma de funcionar. Pero esto no se trata solamente de tener una especie de permiso para hacerlo, sino también de tener la habilitación y lo necesario para aprovechar dicha habilitación. Es decir, no se trata solamente de disponer de los medios materiales para poder alimentarme, sino también de poder darme cuenta de que tengo que cubrir esa necesidad, de poder desplazarme para hacerlo y de utilizar los medios materiales para cumplir ese funcionamiento y no otro.

Utilizando estos conceptos, Sen extiende el concepto de bienestar. Ya no se trata de los funcionamientos reales que la persona ejecute, sino de los funcionamientos para los cuales está capacitado a realizar. El conjunto de capacidades de la persona será el conjunto de factores que hacen al funcionamiento en potencia de una persona, no el actual, sino aquel que podría actualizar. Por lo tanto, en lo que refiere al bienestar de un individuo, Sen ha puesto en consideración la libertad en un sentido positivo<sup>2</sup>, es decir, las oportunidades reales que tiene para ser o hacer algo.

La metodología que desarrolla este manual tiene como objetivo colaborar en la generación de ciertas capacidades que resultan fundamentales el momento de

---

<sup>2</sup> Para explorar los conceptos de *libertad* en sentido negativo y *libertad* en sentido positivo, ver Berlin, Isaiah (1998).

hablar de una cultura emprendedora. Es decir, no se trata de una receta que los técnicos aplican sobre determinados objetos para lograr una finalidad, sino de un método que tiene al potencial emprendedor como centro, y es desde su participación activa –y con todo lo que el sujeto carga en ese momento– que se puede lograr una ampliación de las capacidades y, por lo tanto, el funcionamiento en potencia del sujeto como emprendedor. Al ampliar las oportunidades de estos potenciales emprendedores, entendemos que esta metodología colabora –en el sentido antes mencionado– en el desarrollo de la libertad de los sujetos cuya finalidad sea la de emprender un proyecto de carácter productivo.

### **Bibliografía**

- Berlin, Isaiah (1998): *Cuatro ensayos sobre la libertad*, Alianza Editorial, Madrid.
- Sen, A. (2005): Human Rights and capabilities, *Journal of Human Development*, Vol. 6, No. 2, Jul. 2005, Oxford, pp. 151-166.
- (2004): Elements of a Theory of Human Rights, *Philosophy and Public Affairs*, Fall 2004; 32 4, Cambridge.
- (2000): *Desarrollo y libertad*, Planeta, Buenos Aires.
- (1992): *Nuevo examen de la desigualdad*, Alianza Ed., Madrid.

## **4.4. La lógica narcisista y la alteridad: su repercusión sobre los emprendimientos**

A través de distintas experiencias con grupos de emprendedores, se puede constatar una tendencia a transitar por diferentes fases o instancias que corresponden a momentos en la conformación del emprendedor y de su emprendimiento (en tanto objeto de su actividad), en las que se ponen en juego aspectos del narcisismo de los emprendedores.

En ellas cobran relevancia el reconocimiento del otro sobre la actividad y los objetos producidos, la valoración encontrada a través de la misma y la paulatina consideración del otro no sólo como admirador y dador de reconocimiento, sino como aquel para el cual se destina el producto o servicio realizado.

Desde esta perspectiva, encontramos ciertas representaciones que operan dentro del sistema narcisista de la personalidad (en tanto representaciones de sí mismo), que se formulan desde una lógica de la valoración y de los juicios positivos y negativos acerca de sí mismo.

En este sentido, considerar estas fases puede resultar interesante para analizar su repercusión en el desarrollo del emprendimiento (en el avance y en sus trabas), para comprender tanto el significado que tiene la experiencia de emprender como los objetos que devienen de esta actividad y lo que éstos dicen sobre el yo del emprendedor, así como éste se ubica con respecto a otros yo.

Pues las valoraciones y los significados de emprender vienen –como vimos– entretejidos en un imaginario social, y se relacionan con representaciones de independencia, aventura, éxito, sobrevivencia, con un imaginario a partir del cual el sujeto pasa a ser alguien en el mundo, alguien que transforma, alguien que cambia el orden de las cosas, sobreponiéndose a la pasividad, a ser uno más.

Por último, cabe señalar que las instancias que a continuación se describen, pueden coexistir unas con otras (en tanto pueden operar de forma no excluyente) o pueden darse unas y otras no, en tanto depende de la propia estructura de la personalidad del emprendedor el ubicarse más en una que en otra.

### ***Objetos de la actividad narcisista***

Partimos de la noción formulada por H. Bleichmar (1986), que afirma que las actividades que los sujetos realizamos se constituyen a partir del contacto con los distintos objetos. A su vez, por efecto de la mirada de otro, el sujeto, el objeto así como la actividad que realiza, se cargan con el reconocimiento que este otro otorga. De esta manera la exaltación que experimenta el sujeto consigo mismo al reconocerse dúctil en la práctica de una actividad o función narcisizada, se vuelca sobre los objetos que forman parte de esta (por ejemplo, el hábil conductor sobre su automóvil).

En este sentido, decimos que los objetos de la actividad narcisista son aquellos que permiten la realización de una actividad que repercute en el narcisismo, valorizando al sujeto. De esta forma, para que la actividad de conducir produzca una resonancia en el narcisismo del sujeto (por cumplir con un ideal para éste, por ejemplo), no basta con que sepa conducir, sino que el conductor tiene que hacerlo a la perfección. La conducción habilidosa hará del sujeto un hábil conductor, exaltando el yo, y provocando una y otra vez el encuentro con el objeto de dicha actividad.

En el caso de los emprendedores, podemos concebir al emprendimiento como el objeto de la actividad de emprender. Este puede ser el objeto de una actividad narcisista o no, y tendrá efectos en el devenir de su emprendimiento.

En algunos casos puede suceder que la opción por emprender haya devenido de una decisión tomada en un momento de necesidad económica como una forma de asegurar la sobrevivencia, encontrándose los objetos con los cuales realizar la función narcisizada fuera del emprendimiento.

No obstante, hay emprendedores para los cuales el emprender es una actividad narcisista siendo el emprendimiento el objeto de su actividad (recordemos que emprender implica imaginar, desarrollar y realizar una visión); por otro lado, dentro de este grupo de sujetos, podemos encontrar emprendedores para los cuales el objeto de su actividad narcisista es una sub-actividad dentro

del emprender. Nos referimos a aquellos emprendimientos que involucran la realización de actividades de las cuales deviene un producto realizado por el emprendedor (como la creación de mates en el caso del emprendedor-artesano), o que involucran funciones a partir de las cuales el emprendedor realiza un servicio (como la reparación de fachadas en el caso del emprendedor-albañil).

De esta forma, el crear y el placer generado a través de dicha actividad, no viene sólo de la motricidad requerida para lograr la talla del mate, por ejemplo, sino de la emergencia de un producto que pasa a ser valorado por otro y que por tanto es devuelto como un estímulo al emprendedor-artesano que lo crea en un constante intercambio en cada talla.

Entonces, cuando el emprendedor encuentra un objeto que le permite hacer eso que le posibilita valorizarse, tenderá a hacerlo una y otra vez; en el caso del artesano de los mates, la actividad creativa será un factor fuerte dentro del emprendimiento e impactará favorablemente en el desarrollarlo del mismo asegurando la producción de mates (por supuesto que este factor para el desarrollo es uno más dentro de un conjunto de otros factores; como puede ser el flujo constante de ventas en una cultura y una sociedad como la uruguaya, que consume mate junto a una adecuada comercialización).

Pero basta con sacarle al artesano los mates para tallar y se observará cómo sobreviene un vacío de objeto con el cual realizar la actividad en la cual se reconoce habilidoso y en la cual su yo se aproxima a su ideal. Pues si hubiera un cambio radical en la cultura que provocara una transformación en el gusto de los consumidores por el mate y éstos ya no quisieran el mate que el artesano realiza como objeto de consumo utilitario, cualquier sugerencia que se le hiciera al emprendedor respecto de un cambio en el objeto de su actividad para lograr la sostenibilidad del emprendimiento, podría ser fácilmente resistida o podría suceder que el hasta ahora entusiasta emprendedor se transformara en un sujeto desinteresado por los mates y por todo su emprendimiento en general (por el desequilibrio que la ausencia del objeto de su actividad representa para sí mismo).

Otro tipo de repercusión narcisista se puede generar entre el sujeto y los objetos, cuando el sujeto, en tanto creador de los objetos, reafirma su nueva identidad en tanto emprendedor y potencializa su autoestima (o la debilita) en tanto otros miran y reconocen (o no miran ni reconocen) sus creaciones. Podemos observar emprendedores-creadores en el período de incubación que exponen sus productos mejor logrados hasta el momento con esmero y dedicación o que salen a vender-mostrar los objetos producidos, pero que una y otra vez encuentran una razón para no vender o no desprenderse de sus creaciones recién logradas.

De esto podemos entender que los objetos creados están por ahora para ser vistos por otro que otorga reconocimiento y que de esta manera lo reafirma como creador-emprendedor.

Tal el caso de un emprendedor que recién inicia su actividad sobre la base de la producción de joyas. El joven emprendedor no se siente joyero a la primera pieza

lograda. El proceso de conformarse en joyero-emprendedor se constituye a lo largo de un tránsito mediante el cual el reconocimiento dado por otras miradas es fundamental para que éste gane confianza y pueda reafirmarse en su nueva posición.

### ***Poseiones narcisistas del yo***

Siguiendo el planteo de Bleichmar (1986), las posesiones narcisistas remiten a una particular relación que el sujeto establece con los objetos de manera que la valoración que a éstos se adjudique son vividas como si se sumasen al yo del sujeto. Se trata de una operación a partir de la cual se trasladan valoraciones de los objetos al sujeto de forma tal que se comparten los méritos o faltas de los objetos.

Para ejemplificar la operación de posesión, tomemos el caso de un viejo librero que tenga una gran cantidad de libros, entre los que cuales se encuentran primeras ediciones y libros autografiados por los escritores. Las críticas y/o alabanzas que se prodiguen sobre los libros, van a caer sobre el librero, quien sentirá las valoraciones sobre los libros como juicios de valor formuladas a él mismo, por una suerte de correspondencia entre el yo del sujeto y los objetos.

La operación de posesión se da en un terreno inconsciente a partir del cual los objetos (que son concebidos como posesiones narcisistas) son comparados con otros conjuntos de objetos sobre una base de valoraciones que funcionan como unidades de medida acordadas en determinada cultura y sociedad, así como por el yo del sujeto; siguiendo con el ejemplo, una edición de *La tregua* autografiada por Benedetti vale más que una edición de bolsillo del mismo autor; por tanto, y por traslado de valoración, el librero será un librero más valioso.

Este mecanismo es distinto a la identificación, en tanto el sujeto no incorpora atributos de los objetos, sino que al estar en correspondencia con éstos por un tipo especial de relación que se mantiene con los mismos –en tanto son vividos como propios–, se trasladan valoraciones de estos objetos en cuestión, sobre el yo del sujeto.

Este mecanismo supone que el sujeto no es el creador del objeto, sino su poseedor, en tanto el sujeto cree que por haber tenido la capacidad para obtener el objeto, éste se hace propio, y adquiere así esta significación (es “mi” libro dirá el librero).

En el caso de los emprendedores, podemos observar este fenómeno en aquellos que en ciertos momentos manifiestan una extrema sensibilidad ante las opiniones que se brindan a los productos que puedan tener a la venta y que consideren como propios.

De esta manera el emprendedor cuyo emprendimiento versa sobre la comercialización de discos de música new age podrá sentir que si éstos gustan al público es porque él obtuvo buenos discos para poner a la venta; por lo tanto tiene buen juicio estético; sin embargo, si critican alguno de sus discos por ser

de menor calidad que la ofrecida en otras disquerías se encolerizará, frustrará o angustiará por sentir esto como un agravio hacia sí mismo.

En este fenómeno de posesión se da una relación similar entre objeto y sujeto como la que observamos en los objetos de la actividad narcisista, en tanto a través de los primeros (que son revestidos por la mirada de otros sujetos), se otorga valoración y reconocimiento al yo del sujeto.

### ***Producciones para otros***

Por *producciones para otros* entendemos un cambio en el tipo de relación que se establece entre el sujeto y el objeto; este involucra un tipo de vínculo diferente entre el emprendedor y su emprendimiento, que a su vez afecta la relación que este sujeto mantiene con el resto de las personas.

Este cambio se produce una vez que el sujeto ha ganado reconocimiento y se ha afirmado a sí mismo en tanto emprendedor-creador; a partir de ese momento, el emprendedor puede estar en condiciones de relacionarse sobre la base de la alteridad y no del narcisismo. Es decir, ahora el otro ya no es considerado sólo un admirador de sus piezas o un dador de reconocimiento a través de su mirada; ahora el otro es alguien a quien considerar en sus necesidades, deseos y gustos.

De esta forma el emprendedor-tapicero ya no hará sólo tapices que lo representen a él de acuerdo a sus preferencias estéticas, sino que considerará el gusto de los potenciales compradores de tapices y sabrá realizar objetos artísticos que quizás no le reporten reconocimiento como artista, pero que sí contribuyan a propiciar el desarrollo de su emprendimiento.

En el ejemplo del emprendedor-disquero, una vez conquistada la diferenciación entre los objetos y él, podrá recibir críticas y halagos así como vender discos a demanda de los consumidores, no poniéndose en juego en cada transacción.

Por otro lado, esta conquista sobre el sentimiento subjetivo de ser un emprendedor (que realiza una actividad por él valorada y que produce objetos o brinda servicios que considera valiosos), puede darse en distintos momentos o puede coexistir con alguna de las otras instancias descriptas. Por ejemplo, el emprendedor-disquero podrá escuchar y saber responder a las necesidades de sus clientes, al tiempo que podrá tener algún disco que considere una posesión narcisista, y así sufrir las críticas y los halagos que al disco le sean proferidos.

### **Bibliografía**

Bleichmar, H. (1986): *El narcisismo. Estudio sobre la enunciación y la gramática inconsciente*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.

## 4.5. Las preferencias adaptativas

El fenómeno de las preferencias adaptativas ha sido presentado por Jon Elster como un tipo particular de preferencias que se generan en las personas en forma no consciente, debido al ajuste de los deseos a las reales posibilidades que se tienen (Elster, 1983). El desarrollo de este tipo de preferencias tiene como característica ser el resultado de un proceso causal, no consciente, por el cual se produce un ajuste entre los deseos del sujeto y las posibilidades a las cuales tiene acceso, en orden de eliminar la frustración que podría producir la insatisfacción de dicha aspiración.

El ejemplo clásico para ilustrar este fenómeno es el de la fábula de “La zorra y las uvas”, de La Fontaine. En dicha fábula, el autor nos relata el deseo de la zorra de poder alcanzar las uvas y comerlas. Pero estas uvas no se encuentran a su alcance, más allá de los esfuerzos que la zorra realiza en procura de las mismas. Frustrada por esta serie de esfuerzos tras las uvas, finalmente la zorra exclama: “No importa, estas uvas están amargas”. Elster sostiene que este mismo proceso se da en las personas, que generan ciertas preferencias con el objeto de reducir la frustración, adaptando los deseos a las oportunidades reales que perciben como tales. Esto lo logra degradando aquello que desea pero que no es alcanzable, otorgándole un mayor valor a aquello que sí le resulte alcanzable. A modo de ejemplo, en situaciones de pobreza extrema el sujeto puede rechazar determinadas posibilidades que le brinde el estado en materia de educación, e incluso vivienda, en función de poder seguir realizando las actividades que venía realizando hasta el momento. El sujeto puede dejar de enviar a su hijo a la institución escolar, pues en ese tiempo puede desarrollar ciertos trabajos domésticos; por ejemplo cuidar sus a hermanos menores, en lugar de “perder” ese tiempo en algo que se considera que no reportará beneficio alguno. La forma de “adaptarse” podría ser decir: “no lo mando más porque no aprende nada útil”. Lo mismo puede suceder con el ofrecimiento de un cambio de vivienda para dejar una solución habitacional inadecuada y precaria, pero que aleja al beneficiario del lugar donde desarrolla las actividades que él considera beneficiosas (por ejemplo, actividades informales y precarias, condiciones que coinciden con la situación de su vivienda). Aquí el sujeto puede excusarse diciendo: “las viviendas no son tan buenas como se prometió”. En ambos casos la causa del rechazo de esas oportunidades sería la convicción de que el hacer uso de las mismas no evitaría ni modificaría su situación de marginalidad, sino que además le impediría desarrollar las actividades con las que subsiste.

Elster utiliza este fenómeno como argumento frente a aquellas corrientes que sostienen el accionar de un sujeto que toma sus decisiones evaluando todas las posibilidades que se le presentan de forma racional y analizando adecuadamente las consecuencias que se pueden obtener de cada una de ellas. Cuando una acción es resultado de una elección racional de ese tipo, suele haber coincidencia

respecto a que los resultados obtenidos de las decisiones tomadas frente a dichas posibilidades son de entera responsabilidad del sujeto. Pero al problematizar sus preferencias, podemos notar que, en ciertos casos, la elección realizada no fue racional, pues no se dispone de la totalidad de la información para realizarla o se poseen mecanismos que no permiten visualizar las metas –o las herramientas para llegar a ellas– de forma positiva y, por lo tanto, se dejan a un lado.

La utilidad de esta mirada para una institución que trabaja con potenciales emprendedores reside en que, en determinadas condiciones, las personas pueden hacer elecciones que no coinciden con los parámetros “racionales” que pueden tener los técnicos de esa institución. O, por lo menos, no desde la racionalidad que puede tener un actor que mira la problemática desde fuera del entorno y las circunstancias del sujeto. Antes que etiquetar a ese sujeto como un tonto, un loco, alguien que no entiende nada (un bruto) o cualquier otra cosa, conviene tratar de entender por qué decide lo que decide. Las preferencias adaptativas nos muestran escenarios en los cuales las elecciones no reflejan un control racional por parte del sujeto y, en ese sentido hay que tomarlas en cuenta y actuar en consecuencia, intentado hacerlas visibles sin entrar en un enfrentamiento directo con el “candidato a emprendedor”, lo cual podría traer consecuencias contraproducentes.

Si bien este enfoque parece resultar más visible, y tal vez más útil en términos de aplicabilidad, cuando hablamos de casos de pobreza extrema, dejar de ver las preferencias de los sujetos de forma aproblemática puede resultar provechoso en distintas situaciones. El equipo técnico va a intentar transferir una serie de conocimientos –expresados algunos de ellos en términos de capacidades– y esa transferencia tiene que tomar en cuenta las preferencias del sujeto. Al referirse a esto, Gustavo Pereyra (2007) sostiene que *“si dos personas alcanzan el mismo bienestar satisfaciendo preferencias tan disímiles como almorzar un bocadillo y un agua mineral en un parque o almorzar salmón ahumado con chardonnay en un restaurante situado en una zona exclusiva, ambas deben ser contempladas”* cuando no tomamos en cuenta la problemática existente entre el deseo, la posibilidad de frustración y la situación del sujeto.

Por esto creemos que tomar en cuenta el fenómeno de las preferencias adaptativas, en algunos casos, puede ser útil a la hora de entender procesos de emprendedorismo, sea en aquellos casos en los cuales el sujeto se transforma en emprendedor por necesidad –ante la pérdida de empleo y la imposibilidad de hallar un nuevo trabajo en relación de dependencia– o los casos en los cuales el sujeto parece haber elegido libremente la opción de ser un emprendedor. En el primero de los casos, puede darse que un emprendimiento tenga posibilidades reales de éxito, pero el sujeto –al ver a dicho emprendimiento como algo transitorio, hasta que logre encontrar un empleo– denigre dichas posibilidades y no pueda hacer foco en ellas. En el caso de un emprendedor que haya abrazado un proyecto emprendedor como forma de vida, podría suceder que se denigre la

visión de los técnicos o las posibilidades que las instituciones puedan ofrecerle, en función de que el sujeto ya cuenta con una visión supuestamente acabada de qué es lo que necesita para salir adelante. Recordemos que el encuadre de las preferencias adaptativas es sólo un enfoque posible, que no agota el análisis de las situaciones, pero puede resultar una herramienta esclarecedora frente a determinadas situaciones.

## Bibliografía

- Elster, J. (1983): *Sour grapes: Studies in the Subversion of Rationality*, Cambridge University Press.
- Pereyra G. (2007): *¿Condenados a la desigualdad extrema? Un programa de justicia distributiva para conjurar un destino de Morlocks y Eloi*, Centro Vicente Lombardo Toledano, México D. F.

## 4.6. El reconocimiento

El concepto de reconocimiento está en el tapete de la discusión filosófica contemporánea. Axel Honneth, actual Director del Instituto de Investigaciones Sociales de Frankfurt<sup>3</sup>, es quien ha retomado esta categoría conceptual, que pretende ser el ancla empírica de un proceso emancipatorio. Dando vuelta el razonamiento, bien podríamos decir que la ausencia de reconocimiento –un elemento que podemos hallar en las dinámicas sociales actuales y que podemos calificar como menosprecio social– es un obstáculo moral, que impide el proceso emancipatorio de los sujetos.

Antes de establecer la posible relación entre el concepto de reconocimiento y el emprendedorismo, nos gustaría ilustrar dos categorías en las cuales ese menosprecio se ve representado claramente: invisibilidad y reificación.

Cuando hablamos de invisibilidad o de su opuesto, volverse visible para los otros, lo hacemos por un lado como ausencia de conocimiento de una persona, ya que con éste nos referimos a su identificación; pero también lo hacemos como reconocimiento, que Honneth (2007 a) entiende como el acto expresivo mediante el cual otorgamos al conocimiento el significado positivo de una apreciación.

Es claro que Honneth al referirse a la invisibilización del otro, habla de algo que no tiene que ver con una desaparición física, no se trata de una deficiencia visual de carácter fáctico, sino que se relaciona directamente con la no existencia del otro en un sentido social. Para decirlo aún más directamente: se mira a través

---

<sup>3</sup> Honneth representa la llamada Tercera Generación de la Escuela de Frankfurt. En este sentido, cabe recordar que la primera generación fue encabezada por Max Horkheimer y Theodor Adorno y la segunda generación por Jürgen Habermas.

de aquel que es invisible. Es decir, podemos tomar la invisibilidad como una señal intencional del poder del dominante sobre el dominado. No se trata de una metáfora respecto a un acto puramente cognitivo, se trata de un indicador social. Abundan los ejemplos en los cuales los dominantes expresan su superioridad social aparentando no percibir a los subordinados frente a los cuales está presente, Honneth cita el hecho de la costumbre o el consentimiento de los nobles de desnudarse completamente frente a su servidumbre porque, en cierto sentido, no los consideraban presente. El menosprecio reside justamente en esa figura: la capacidad de mirar *a través*, nos comportamos socialmente como si ellos no ocuparan lugar alguno en el espacio físico, o, visto hacia nosotros, se trata de una ausencia de reacciones (signos) de terceros frente a nuestra presencia. Las personas se sienten vistas cuando son capaces de percibir un conocimiento identificante, a través de gestos de la persona que está otorgando esa visibilidad.

Honneth apela a las investigaciones realizadas por la psicología en la primera infancia<sup>4</sup>, donde se produce el desarrollo socializador del niño, en la forma de un proceso de regulación recíproca de los afectos y las atenciones, con ayuda de la comunicación gestual: la persona de referencia dispone de un repertorio de medios de expresión gestuales y, a su vez, el niño dispone de un abanico de reacciones reflejas que se van desarrollando en formas primeras de un comportamiento social como respuesta. Esto se vincula directamente con los rituales de saludo de las personas adultas, que permiten reconocer, a través de expresiones puntuales y acreditadas, en qué relación social se encuentran mutuamente. Estas expresiones no son vistas por Honneth como meras acciones, sino que les da el carácter de acciones morales. Y en este sentido es que relacionamos el respeto kantiano –que opera de la misma forma que lo propuesto por Honneth– con el reconocimiento en el sentido honnethiano: hay aquí una motivación voluntaria en tanto le concedo a otro una autoridad moral, yo logro descentrarme en un acto de menoscabo al amor que poseo por mí mismo, y por tanto estoy motivado al mismo tiempo a tratar a ese otro de acuerdo con su valor, a hacer justicia con ese valor, lo cual obliga a la realización de algunas acciones y a la supresión de otras.

Honneth reconoce que hay, entonces, una multiplicidad de gestos que pueden expresar patentemente el acto de reconocimiento y se derivan diferentes tipos de disposiciones motivacionales a colocarse moralmente ante la persona a la cual dirigimos ese acto: la persona puede ser digna de ser destinataria de amor, solidaridad o respeto, por ejemplo. Ahora bien, en tanto las dos primeras formas de reconocimiento mencionadas –amor y solidaridad– permiten diversos grados de intensidad, en el sentido de que podemos sentir más o menos amor por una persona, podemos comprometernos más o menos con una serie de compromisos prácticos, respecto

---

<sup>4</sup> Refiere a los trabajos realizados por Daniel Stern, que a su vez se apoya en las investigaciones realizadas por René Spitz (Honneth, 2007 b).

al respeto no existiría posibilidad alguna de gradualidad: o hay respeto o no lo hay. Y, siguiendo esta misma línea, en ese sentido: hay reconocimiento o no lo hay; lo cual se daría en una esfera normativa y no necesariamente empírica.

En cuanto a la *reificación*, podemos decir que un comportamiento reificante sería aquel comportamiento humano que quebranta nuestros principios morales o éticos en tanto otros sujetos no son tratados de acuerdo con sus cualidades humanas, sino como objetos inanimados, inertes, de alguna manera como meras “cosas” o mercancías, sin un sólo vestigio de sensibilidad o de intento de una toma de perspectiva. La reificación (“cosificación del otro”) se trata de un hábito de pensamiento, que los hombres al adoptarlo pierden su capacidad de implicarse con interés en las personas y también en los sucesos. En consonancia con esto, los sujetos se transforman en observadores puramente pasivos, observación que se aplica tanto a su entorno social y físico como también a su vida interior, y en ese sentido podemos hablar también de una autorreificación. Se trata tanto de un proceso como de un resultado. Por un lado, es el proceso de una pérdida, de la sustitución de una actitud original correcta por otra secundaria e incorrecta. Por otro, se trata del propio resultado de ese proceso, es decir, una percepción o una forma de conducta reificada.

¿Cuáles prácticas institucionalizadas adopta la dirección de la reificación? Honneth pone los ejemplos de la entrevista de empleo o la búsqueda de pareja por internet. En el primero de ellos, nota que se exige cada vez más del solicitante que ponga en escena de modo convincente de qué manera se comprometerá con su trabajo, en lugar de informar acerca de las cualificaciones que ha obtenido en el pasado para realizar dicho trabajo. En el segundo caso, esa forma de toma de contacto fuerza a los usuarios a asentar sus cualidades en secciones con títulos preestablecidos, perteneciendo a algunas categorías y a otras no, gestantes de ciertos hábitos y otros no. Una vez que se comprueba cierta coincidencia entre las “cualidades” de dos personas, se los invita a declarar sus sentimientos por correo electrónico, y cada uno hará énfasis en aquellas cualidades que logran “encastrar” con lo que el otro ha anunciado que necesita y/o acepta. De esta manera se promueve una relación con uno mismo en la que los deseos e intenciones ya no son articulados en el marco de encuentros personales, sino que son captados y hasta, podríamos decir, comercializados siguiendo un acelerado proceso de información.

¿Qué relación tiene esto con el emprendedorismo? Creemos que, en muchos casos, las prácticas laborales dentro las cuales estamos insertos implican hoy en día dinámicas que envuelven tanto la invisibilidad como la reificación, es decir, dos casos donde queda explícito claramente el menosprecio social. La posibilidad del sujeto de lograr una transformación de su vida laboral, partiendo de un escenario, donde *trabaja para otro* y donde pueden darse esos procesos que hemos mencionado, hacia un escenario donde *a partir de su trabajo* logre hacer de una *idea propia* una realidad nueva, estaría cambiando de esta manera su condición moral. Es decir, que el emprendedorismo puede ser una forma de salir de la invisibilidad y también de la reificación, y por tanto, una forma de dar ciertos pasos en un proceso emancipatorio que en este caso se enmarca dentro de la esfera de la individualidad.

En muchos casos, en la órbita de las organizaciones laborales se dan procesos de invisibilización y también de reificación. Y no es necesario instalarse en una fábrica para dar cuenta de esos procesos. Haremos referencia a ciertas experiencias en las prácticas educativas, que en el imaginario social suele ser un ámbito más *humano*, más *benévolo* o incluso *moralizante*. Allí mismo, estas prácticas de menosprecio o ausencia de reconocimiento pueden ser experimentadas a flor de piel. Para ello, citaré nada más que dos ejemplos, que vienen de una persona muy cercana. Toda institución educativa suele tener una sala donde los docentes se encuentran y comparten algunos minutos de tiempo libre. Es constatable que, más de una vez, se entra en ellas enviando el saludo que espera ser retribuido como un gesto de reconocimiento, con los mismos resultados que el hombre invisible de Ralph Ellison. Por otra parte, son conocidas las reuniones trimestrales de evaluación que los profesores celebran en la instancia previa a la entrega de boletines. En ciertas instancias, los alumnos se convierten en objetos a los cuales se les debe dar un rápido tratamiento, muchas veces en pos de culminar el proceso lo antes posible.

Si bien sostenemos que el emprendedorismo puede ser una forma de salir de ese menosprecio que significa la ausencia de reconocimiento, hay riesgos de que el propio fenómeno del emprendedorismo nos lleve a procesos similares. Es, por lo tanto, sumamente necesario que el equipo técnico reconozca que tiene delante de sí a un sujeto que tiene deseos, sueños y objetivos, y que tendrá desafíos, frustraciones y problemas, frente a los cuales no se puede mirar hacia el costado. Por otra parte, en muchos casos, con el afán de que el proyecto de emprendimiento resulte exitoso, existe el riesgo de empujar al sujeto a realizar acciones que pueden producir un resultado de reificación, similares al caso de la entrevista para solicitar empleo, en las cuales el emprendedor tenga que “vender” de forma convincente la utilidad de su emprendimiento a un posible comprador, alejándose de sus cualidades reales.

### **Bibliografía**

- Honneth, A. (2007 a): *Disrespect*, Ed. Polity Press, Malden.  
 — (2007 b): *Reificación: un estudio en la teoría del reconocimiento*, Ed. Katz, Buenos Aires.

## **4.7. Emprendedorismo y desarrollo local**

En primer lugar, conviene introducir algunos conceptos básicos sobre qué se entiende por desarrollo económico local. Un primer concepto importante es que la acepción de la palabra territorio, desde este enfoque, no es puramente geográfica o políticaadministrativa, sino que refiere a un espacio (geográfico) en el cual se articula un sistema de actores e instituciones, con todas sus relaciones económicas y sociales (lo que puede coincidir con límites políticos administrativos o no, en cuyo caso las tensiones resultantes no suelen ser pocas).

Por otro lado, el desarrollo económico local es un proceso y, por lo tanto, implica construcción, devenir, trayectoria, a lo que podemos agregar que no es lineal, por el contrario puede ser un camino sinuoso, con idas y vueltas.

Otro concepto importante es que el desarrollo económico territorial es endógeno (que, según la Real Academia Española, significa que “se origina o nace en el interior” o “que se origina en virtud de causas internas”). Esto, a su vez, se complementa con una explicación territorial y no funcional del fenómeno del desarrollo (o de esas causas internas que producen el proceso de desarrollo). Lo funcional refiere a una visión sectorial que, desde la economía, también se reduce a una visión desde los factores productivos (trabajo, capital, recursos naturales, conocimiento y tecnología), en la cual el proceso de desarrollo se explica por la dotación y la dinámica de alguno de estos factores. En el enfoque territorial este razonamiento sigue, en buena medida, siendo válido, pero no ocurre en abstracto, sino que sucede en un espacio de interacción entre actores, instituciones, capacidades, tradición y conocimientos. Ocurre en un territorio. Esto último es parte fundamental de la característica de endogeneidad del proceso y explica por qué la sola dotación de factores productivos y recursos o sus dinámicas individuales no puedan ser suficientes para explicar el sendero de desarrollo que recorre un territorio, lo que se traduce en mayor o menor bienestar para su población.

Como establece en Vázquez Barquero (2005), este enfoque supone una visión compleja del proceso de acumulación de capital y cambio estructural, ya que los determinantes de dichos procesos, asociados a los recursos disponibles (trabajo, capital, recursos naturales), la capacidad de ahorro e inversión y, en general, el conocimiento y la innovación como un proceso endógeno al crecimiento económico, se ven todos afectados y condicionados por la organización social, económica e institucional del territorio. Pero, ¿esto qué quiere decir? En primer lugar, si hablamos de desarrollo económico entonces hablamos de cambio estructural. La diferencia entre un proceso que genera crecimiento económico y uno que también genera desarrollo económico local es que, en este último, no sólo se produce un proceso de acumulación de capital que genera un excedente, sino que también implica un cambio cualitativo en la economía (local en este caso). Para que esa transformación estructural y cualitativa se genere es necesario que la organización económica, social e institucional del territorio tenga un papel importante en dicho proceso. Pero también esa “organización local” puede frenar el proceso de desarrollo o, en algunos casos, puede ser indiferente o no jugar ningún papel, por lo que el proceso productivo responderá a factores que se generan únicamente por impulso externo, siendo el territorio un mero soporte físico<sup>5</sup>. En cualquier caso, el desarrollo económi-

---

<sup>5</sup> En algunos casos extremos, ni el capital humano que se utiliza es del territorio, por ejemplo, en el caso de los enclaves basados en explotación de recursos naturales; la única razón por la que el territorio importa.

co local endógeno no está asegurado ni prohibido, hay condicionantes externas que pueden ser muy importantes (favoreciendo o limitando la oportunidad de desarrollo territorial), pero el factor clave está en el propio territorio, es endógeno: la organización económica, social e institucional local.

Como Boiser (1993) plantea, la endogeneidad se manifiesta en cuatro planos que se cruzan entre sí. Estos son los planos: político, económico, tecnológico y cultural. La endogeneidad en lo político refiere a la capacidad del territorio para tomar las decisiones relevantes en relación con el modelo de desarrollo, lo que implica también capacidad de diseñar y ejecutar políticas, así como de negociar y concertar (hacia dentro y hacia fuera). En lo económico, implica tener control sobre el proceso productivo y capacidad de apropiación y reinversión en el territorio de parte del excedente generado, para dar sustento al desarrollo en el largo plazo. En el plano tecnológico, se refiere a la capacidad interna de un territorio organizado para generar sus propios impulsos de cambio (innovaciones radicales o incrementales) que, sobre todas las cosas, sean capaces de provocar modificaciones cualitativas en el sistema productivo favoreciendo su competitividad y capacidad de adaptación. Por último, la endogeneidad en el plano de la cultura es planteada por Boiser como una suerte de matriz generadora de identidad socio-territorial, de donde surge la sinergia necesaria entre los actores locales para generar el cambio estructural y el desarrollo.

Boiser habla de la endogeneidad del proceso, y desde lo económico y tecnológico se sugiere que es necesaria cierta capacidad de control del proceso productivo y del excedente que genera por parte de los actores locales, así como la capacidad de genera impulsos propios de innovación, no necesariamente grandes cambios, sino también pequeñas adaptaciones, nuevas formas de hacer y organizar las cosas, encontrar nuevos clientes o socios, construir alianzas, en fin, generar ideas que permitan mejorar la actividad económica. Pero ¿cómo se obtiene control “local” sobre el proceso productivo y el excedente económico?, ¿por ley?, ¿por mandato?, seguramente no. En la medida que el territorio, sus empresas, sus trabajadores, sus organizaciones, sus instituciones, participen en forma estratégica para la lógica productiva y el negocio de las actividades que se localizan en el territorio (no importa si son actividades que surgen a iniciativa local o por impulsos de agentes externos), entonces habrá una participación importante en el proceso, de forma tal que esas actividades tendrán importante base en los recursos humanos locales, en los servicios y los proveedores locales, en el empresariado y en las instituciones locales; de esta forma gran parte del excedente generado será apropiado por el territorio, por sus actores, bajo forma de salario y beneficios. Si a esto le agregamos la capacidad de toma de decisiones, en el plano político, y la necesidad de construir identidad socio-territorial, podemos establecer que el actor local es la base para impulsar estas transformaciones, pero no cualquier actor local. Se necesita de emprendedores, que puedan, utilizando la noción de emprendedorismo que se

adopta en este manual, construir una visión, en este caso de un proyecto que no sólo es individual sino también colectivo; visión que cada uno desde su lugar debe contribuir a imaginar, desarrollar y realizar.

Por otra parte, la capacidad de innovación es central en el proceso de desarrollo, así como también lo es en la noción de emprendedorismo. Pero no sólo en el sentido de innovación asociada a la tecnología pura y dura, sino que, en igual o mayor medida, vinculada a la capacidad de las personas y los colectivos de generar cambios relacionales y culturales. En efecto, el éxito competitivo muchas veces depende, no tanto de la adquisición de nuevas máquinas y nuevas técnicas, sino de mejoras organizativas y cambios sociales y culturales que permitan redes de comunicación, difusión y coordinación capaces de generar sinergias positivas (Albuquerque, 1996). Si miramos esos cambios sociales y organizacionales en el territorio, tendremos un marco adecuado para entender el papel de la innovación en el desarrollo local.

Pero ¿quiénes son estos actores que pueden oficiar como agentes de cambio?; seguramente son actores con iniciativa, necesidad de realización, capacidad de innovación y creatividad, que pueden definir y visualizar objetivos, con capacidad de liderazgo e incidencia en los otros, con conocimiento del ámbito donde deben desarrollar su idea o visión, además de mostrar cierta tenacidad, capacidad de discernimiento, de relacionamiento personal y negociación, así como la disposición a asumir riesgos y responsabilidades. Es decir, deben ser emprendedores o mostrar algunas capacidades emprendedoras. Todas esas virtudes pueden ser difíciles de encontrar en una sola persona, como ya se señaló antes hablando de emprendedorismo, pero un conjunto de actores con algunas de estas capacidades y movilizados hacia un objetivo común, bajo formas de cooperación y mecanismos para lograr acuerdos y superar los conflictos, pueden constituir la base que moviliza a la sociedad de un territorio hacia la búsqueda de su propio sendero de desarrollo. En este punto, parece bastante razonable afirmar entonces que para que una sociedad local pueda generar un proceso propio de desarrollo debe ser capaz de promover y desarrollar capacidades emprendedoras, entendidas como procesos endógenos al colectivo del territorio.

Una de las corrientes teóricas que mejor aproximan el concepto de innovación a la dimensión territorial es la teoría del “entorno innovador”<sup>6</sup>. Según Aydalot (1986), el acceso al conocimiento, el papel del tejido productivo en su difusión, el impacto de la proximidad de un mercado o la existencia de trabajadores calificados, son factores que explican la aparición de zonas geográficas con mayor o menor capacidad innovadora. Pero, sobre todas las cosas, para que los entornos sean innovadores es necesario que tengan la capacidad de actuar creativamente.

---

<sup>6</sup> Que tiene su origen en el trabajo de Philippe Aydalot (1986) y del Groupe de Recherche Européen pour les Milieux Innovateurs (GREMI) constituido en 1984.

Por otra parte, como establece Maillat (1995), para ello es fundamental la capacidad de aprendizaje de los actores locales, quienes deben dinamizar y transformar el entorno a través de sus decisiones de inversión y producción, orientando la respuesta del sistema productivo local a los desafíos de la competencia. Pero el mensaje fundamental es que la unidad de análisis deja de ser la empresa, tampoco lo es el sector o conjunto de empresas del mismo rubro, sino que la unidad es un espacio territorial de ámbito local, con cierta homogeneidad interna y que constituye un espacio de vida y trabajo para la mayoría de sus residentes. En el cual lo que define el proceso de innovación no es una empresa, un actor o un conjunto de actores, sino que es el *entorno*: empresas y actores económicos, condiciones de recursos humanos, tradición y cultura productiva, instituciones, centros de investigación y desarrollo, infraestructuras de servicios, organización social.

¿Pero será que el entorno importa? Un ejemplo, que a menudo se verifica, refiere a casos en los que hay tecnologías y formas de hacer las cosas que son mucho más eficientes que las que se utilizan y que incluso están disponibles, entonces, ¿por qué las cosas se siguen haciendo como siempre se hicieron? Sucede que esos conocimientos o formas nuevas (y mejores) de hacer las cosas pueden no ser efectivas o útiles si no son adoptadas por la generalidad del entorno. Para que se entienda, puede existir un software mejor para realizar un determinado trabajo o una forma de organizar una actividad productiva o comercial, pero si los agentes con los que se relaciona la empresa que introduce ese cambio, es decir el entorno (los clientes, los proveedores, los técnicos, los colegas, los consumidores, el Estado, las organizaciones e instituciones con las que se vincula), no cuentan con el equipamiento, la tecnología, el conocimiento o incluso el convencimiento como para funcionar en forma compatible, el hecho de implementar ese cambio en vez de mejorar a la empresa puede aislarla y llevarla a la ruina. En general, esas dependencias de las trayectorias pasadas importan (según los economistas evolucionistas), pero también pueden ser superadas. Ello requiere de una gran capacidad de liderazgo de la firma innovadora o un importante poder de mercado. Pero también puede resultar del acuerdo y negociación entre los diversos actores involucrados, es decir, si el entorno se vuelve innovador y no sólo una empresa o actor. Lo anterior quiere ser un ejemplo de que la innovación reconocida como hecho económico, justamente, no es una cuestión puramente técnica, sino que involucra aspectos relacionales, sociales, políticos y culturales. Llevado al territorio, entendiendo por este a un sistema de actores con una determinada cultura, tradición y valores compartidos, el concepto de innovación, como factor de desarrollo, no puede desvincularse de un proceso colectivo y social.

Al decir que la innovación aumenta la competitividad del territorio, nos referimos a que no sólo unas pocas empresas o actores acceden a mejores mercados, reciben mejores retornos por sus esfuerzos y pueden, en consecuencia, acceder a un mejor nivel de vida para ellos y sus familias. Sino que el conjunto de empresas, tra-

bajadores y actores locales en general, son capaces de abordar procesos colectivos donde la cooperación no inhibe la competencia ni el beneficio individual, pero permite visualizar objetivos y resultados comunes que redundan en beneficios (o externalidades positivas, como se estila decir en la literatura económica) que se difunden por todo el entramado de actores, sin que nadie pueda apropiarse exclusivamente de ellos, porque pertenecen a todos. Estos casos en los que el “entorno” o el “territorio” se transforma en innovador refieren, por ejemplo, a técnicas que se difunden por todo el territorio; la generalización del acceso a nuevas fuentes de información sobre los mercados y los productos; la generación de “saber hacer” local o especializaciones particulares del territorio (en la mano de obra, los empresarios, los proveedores o los prestadores de servicios); el efecto que genera sobre todos los habitantes del territorio la construcción de una marca territorial o de una imagen que asocia cierto lugar con ciertas propiedades deseadas.

En definitiva, si queremos un territorio innovador, es decir, actores y empresas que busquen nuevas formas y mejores de hacer las cosas, para aumentar la competitividad individual pero también del conjunto del territorio, entonces no sólo precisamos formar recursos humanos, proveer de infraestructura física y equipamiento adecuado o contratar a los mejores técnicos externos, eso puede ser necesario, pero en primer lugar necesitamos lograr un cambio en la organización y forma de relacionamiento entre los actores locales, un cambio (innovación) social y cultural. He aquí una respuesta a la pregunta que se hacía al comienzo del Manual, ¿para qué fomentar una cultura emprendedora?

Por último, parece útil vincular dos conceptos que se relacionan con el desarrollo local y, en particular, con la noción de sistemas productivos locales competitivos, que son la “especialización flexible” y la “flexibilidad compleja”.

La especialización flexible (Piore & Sabel, 1984) trasladada a los pequeños emprendimientos es un concepto que advierte sobre que estos deben especializarse, para ser competitivos, pero manteniendo siempre una alta capacidad de adaptación a los cambios. Para que se entienda mejor en qué consiste la especialización flexible, se intentará ejemplificar con un breve relato. Suponga que una persona –técnico en electrónica– se dedicaba a “reparar cosas”. En un momento, allá por la década del 90, captó una oportunidad para tener éxito y crecer: se especializó en la reparación de videos VHS y TV, al punto que prácticamente se hizo experto en todos los modelos e invirtió mucho en los equipos de reparación necesarios. Era un técnico muy requerido y, como trabajaba mucho, también podía ofrecer precios convenientes y una garantía total del arreglo. Pero el desarrollo de la tecnología trajo consigo los DVD y las TV cada vez más baratas y complicadas (se rompe una y se compra otra). Este técnico, que se había especializado en la reparación de videos, no pudo escapar de su especialización, y lo que antes fue su principal fortaleza se transformó en su fracaso. Esto que le pasa en este relato a un emprendedor, es lo que también le ha sucedido a algunos clusters, distritos industriales o sectores productivos de algunos territorios que comenten el mismo error de especialización sin desarrollar capacidad de adaptación.

Pensando en la dimensión del desarrollo local, entonces, es conveniente el desarrollo de redes de empresas o sectores de actividad que puedan especializarse con suficiente flexibilidad para la adaptación al cambio en los mercados. Pero esto es posible si los componentes de esas redes y sectores, que no son otra cosa que las empresas (los empresarios) y los trabajadores, son portadores de una cultura emprendedora. Si no se forman emprendedores en el nivel microeconómico, no se tendrán en el nivel meso-económico sectores, clusters y redes empresariales emprendedoras, capaces de competir y adaptarse en forma flexible.

El concepto de flexibilidad compleja (Banyuls & Llopis et ál., 1999), llevado al emprendedorismo, refiere a que un emprendimiento debe poder ajustarse a las nuevas realidades para ser competitivo, pero ese ajuste no puede ser simplemente bajando costos, para lograr una competitividad genuina y sostenible es necesario pensar en realizar ajustes complejos: construir alianzas, diferenciar productos, innovar...

Se presentará otro relato breve para que se entienda mejor el concepto. Piense en un emprendimiento de un productor de zanahorias que vive en el campo y vende en un pueblo cercano. Él cuenta con un burro para transportar su mercadería. Un día aparece un gran supermercado en el pueblo donde vendía su producción. Este supermercado compra la verdura desde plantaciones de gran escala cultivadas lejos del pueblo, con precios más bajos que el de las zanahorias del pequeño emprendedor. Entonces el pequeño emprendedor comienza a tener problemas, lo que lo lleva a pensar cómo ajustarse ante este gran cambio. Para ello empezó por sacar antes de tiempo la cosecha para poder vender más y bajar el precio, pero mucho más volumen no pudo alcanzar. Tampoco tenía muchos gastos de insumos, entonces pensó: “el burro come demasiado”. Así empezó por darle menos zanahoria (que era lo que comía el burro), y tenía más zanahoria para vender. El burro era fuerte y nada pasó. Pero las cuentas no cerraban. Entonces, siguiendo con su estrategia para ser competitivo el emprendedor pensó en darle menos de comer al burro. Al final el burro se murió y este emprendedor dejó de vender en el pueblo. La moraleja es que es necesario que seamos flexibles, esto es adaptarnos a los cambios ajustándonos a las nuevas realidades para ser competitivos. Pero, ¡cuidado!, si el ajuste es sólo vía reducción de costos y consiste en trasladar el costo del ajuste a los proveedores, los trabajadores o al propio emprendimiento, tarde o temprano se “muere el burro”. Si bien ante un gran cambio con impacto negativo un ajuste de costos “simple” puede ser necesario (bajar remuneraciones, sacrificar retornos, ahorrar en todo lo que se pueda), hay que apostar a mediano plazo a ajustes “complejos”. En el caso del relato, el emprendedor podría haber intentado cambiar su producción a ensaladas ya preparadas y envasadas, posicionar a sus verduras como ecológicas, o haber realizado una alianza con el supermercado diferenciando su producto, e incluso repensar su actividad en forma completa.

Entonces, pensando en el desarrollo local y en la construcción de redes de empresas o sectores de actividad que puedan desarrollar la capacidad de

la flexibilidad compleja, surge la necesidad de formar empresarios en el nivel micro que acepten ese desafío y desarrollen las capacidades adecuadas para resolverlo. Esto tiene mucho que ver con la cultura emprendedora que plantea la construcción de futuro desde un objetivo posible, pero deseado, no desde la resignación y el fatalismo. Como se sugirió anteriormente, no se tendrán sectores, clusters y redes empresariales emprendedoras, capaces de abordar los retos de la flexibilidad compleja para adaptarse en forma competitiva a los desafíos del mercado, si no se cuenta con emprendedores que sean el sustento y la inyección de energía y dinamismo vital a estos sistemas y organizaciones productivas que favorecen el desarrollo local.

### **Bibliografía**

- Albuquerque, F. (1996): Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico: Una respuesta a las exigencias del ajuste estructural, ILPES, Santiago de Chile.
- Aydalot, P. (1986): Milieux innovateurs en Europe, GREMI, París.
- Banyuls y Llopis, J., Cano, E., Contreras, J.L. & Tomás, J.A. (1999) “Dinámica industrial y flexibilidad productiva: la industria del mueble y del calzado en la Comunidad Valenciana”, Universidad de Valencia, en Revista de Estudios Regionales, N° 55, pp.159-191.
- Boiser, S. (1993): *El desarrollo en su lugar*, Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
- Maillat, D. (1995) : “Les milieux innovateurs”, en *Sciences Humaines*, N° 8.
- Piore, M.J. & Sabel, C.F. (1984): *The Second Industrial Divide: possibilities for prosperity*, Basic Books, Nueva York.
- Vázquez Barquero, A. (2005): *Las Nuevas Fuerzas del Desarrollo*, Antoni Bosch, Madrid.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ASOCAM (2007): *Empoderamiento: conceptos y orientaciones*, Serie Reflexiones y Aprendizajes ASOCAM -Plataforma Latinoamericana de Gestión de conocimientos para el Desarrollo rural y Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación (COSUDE), Quito.
- Berger, G. (1958): *L'attitude prospective*. Prospective, n° 1.
- Bustillos, G.; Vargas, L.; Marfán, M. (1995): *Técnicas participativas para la educación popular*, Tomo I, Alforja, Editorial Popular SA.
- Bustillos, G.; Vargas, L. (1997): *Técnicas participativas para la educación popular*, Tomo II, Alforja-CEDEPO. Editorial Lumen-Humanitas, Buenos Aires.
- Bleichmar, S. (2005): *La subjetividad en riesgo*, Editorial Topía, Buenos Aires.
- Castoriadis, C. (1975): *La institución imaginaria de la sociedad*, Vol. 2, Tusquets Editores, Buenos Aires.
- Clegg, B. & Birch, P. (2001): *Creatividad al instante*, Ediciones Granica S.A., México.
- Corea, C. & Lewkowicz, I. (2004): *Pedagogía del aburrido. Escuelas destituidas, familias perplejas*. Bs. As., Paidós Educador.
- De Jouvenel, H. (2004): Invitation à la prospective, *Revista Futuribles*, julio 2004. En línea: <http://www.futuribles.com>, París.
- Dolabela, F. (2005): *Taller del emprendedor*, Ed. Homo Sapiens, Rosario.
- Gartner, W. B. (1988): *Who is an Entrepreneur? 'Is the Wrong Question*, University of Baltimore, Baltimore.
- Giorgi, V. (2003 a): "Niñez, subjetividad y políticas sociales en América Latina. Una perspectiva desde la Psicología Comunitaria". (Inédito)
- (2003 b): *De "sujeto sometido" a "sujeto de derecho"*, *Educación social y políticas públicas*, Catálogo en Línea del INAU. En línea: <http://www.inau.gub.uy/biblioteca/sujetogiorgi.pdf>
- Godet, M. (2000): La caja de herramientas de la prospectiva estratégica, *Cuadernos de LIPS* N°5, Instituto Europeo Prospectiva y Estrategia, Madrid.
- Kantis, H. y otros (2002): *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*, Fundes Internacional, BID, Washington.
- Massé, Pierre (1962): Planification et prévision, *La Table ronde*, n°177, París.
- Moccio, F. (1990): *Hacia la creatividad*, Lugar Editorial, Buenos Aires.
- Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.
- Sen, A. (2000): *Desarrollo y libertad*, Planeta, Buenos Aires.

# ANEXOS



## Anexo 1

### Material conceptual. Introducción Primer Módulo

#### ¿QUÉ IMPLICA EMPRENDER?

Muchas han sido las respuestas a estas preguntas a lo largo de las épocas y en los distintos países y culturas. Antiguamente se llamaba emprendedor a los grandes líderes de la industria como John Ford (EE.UU.), Toyota (Japón) o Cadbury (Inglaterra); estos crearon y desarrollaron multinacionales. Sin embargo, el significado de la palabra emprendedor hoy se entiende y se aplica para *“la actividad de toda persona que está en la base de una empresa”*, sea cual fuere su capital y situación con las siguientes consideraciones (Dolabela, 2003).

Por un lado, consideramos que una persona es emprendedora o que tiene potencial para emprender cuando *“es una persona capaz de transformar un sueño, un problema o una oportunidad de negocios en una empresa viable”* Fortin, 1992.

Entonces, la posibilidad de soñar y de transformar sueños en emprendimientos aparece como la base de un proceso a partir del cual se hace viable eso que primero imaginé; en este sentido, nos resulta muy clarificador la definición de Dolabela –autor que ha trabajado mucho el fenómeno del emprendedorismo–; él dice: un emprendedor es *“una persona que imagina, desarrolla y realiza visiones”* (Filion, 1991; en Dolabela, 2003).

De esto se desprende que el emprendedor es aquel que logra definir por sí mismo lo que quiere hacer y cómo lo va a hacer. Es una persona que comienza por soñar, que le da importancia a sus deseos y a sus preferencias y que luego les da forma a estos deseos, atendiendo los datos de la realidad.

Vale decir, el emprendedor es aquel que se dedica con su trabajo a transformar sus sueños en una realidad, dándole forma e implicando al mismo tiempo su estilo de vida. Tiene ganas, tiene una necesidad de alcanzar logros a nivel personal y una valoración por la independencia en el trabajo que se articula con su necesidad de bienes materiales. Decimos que hay una motivación personal y una motivación económica voluntaria en la base de los emprendedores.

No obstante, hay quienes comienzan con un emprendimiento económico de forma involuntaria, tal como aquel que se quedó sin empleo o que heredó un comercio. Estas diversas formas de hacerse emprendedor tienen consecuencias que repercuten en el proceso y en los resultados de la actividad que se vaya a desarrollar.

No es lo mismo imaginar qué es lo que quiero y proyectar cómo voy a lograr eso que quiero, trazándome metas y objetivos para alcanzarlos, que asumir esa actividad como algo que tengo que hacer porque “no me queda otra” o porque es lo que se hizo toda la vida en mi familia y tengo que hacerlo. Es decir, no es lo mismo poseer la motivación que viene del deseo propio para asumir las responsabilidades y desafíos para emprender, que no tenerla; cuando la decisión para asumir

un emprendimiento no parte del deseo sino que sólo de la necesidad económica o de una obligación, la actividad a desarrollar se vive con una carga de ajenidad y unas expectativas distintas de aquel soñador que cree en lo que sueña.

El **emprendedor involuntario** tiene poca tolerancia ante las dificultades, no encuentra muchas ganas para afrontar problemas ni se imagina creativamente las soluciones, pudiendo mirar la situación como un reto y riesgo que es deseable asumir para transformarse y crecer en su actividad; en definitiva, lo que más importa son las ganancias de la actividad que se mide exclusivamente en términos económicos y que se buscan de una manera tradicional.

El **emprendedor voluntario** tiene iniciativa, confianza y necesidad de realización; sus emociones y afectos están comprometidos en su actividad de manera positiva, por esto muchas veces se habla del trabajo-placer. Este se dedica intensamente al trabajo, fijándose él mismo las metas y los objetivos y asume retos y riesgos. Si bien la ganancia económica es muy importante para el emprendedor, esto no es todo. Su visión y sus metas a corto, mediano y largo plazo junto a su capacidad para innovar y crear, le permiten tolerar mejor la incertidumbre y los fracasos, obteniendo además beneficios no materiales por su trabajo que le significan una vivencia de realización personal.

Entonces, este aspecto que hace a la capacidad para **innovar, aprovechar oportunidades y asumir retos** es significativo, desde nuestra concepción, para diferenciar a aquel que definimos como un emprendedor de aquel que no lo es.

De esto podemos decir que no todas las personas que se encuentran desarrollando una actividad económica son emprendedoras. Hay quienes reciben por herencia un negocio, una tienda de ropa por ejemplo, y la llevan adelante tal cual la reciben. Estas personas, si bien realizan una actividad que involucra la venta de bienes, no son emprendedoras en el sentido antes mencionado. ¿Dónde está la capacidad de imaginar, desarrollar la visión y realizarla?; distinto sería si por ejemplo este heredero al recibir la tienda de ropa modificara la forma de vender, hacer la publicidad, administrar el negocio o cambiar el tipo de vestimenta, asumiendo riesgos e introduciendo innovaciones.

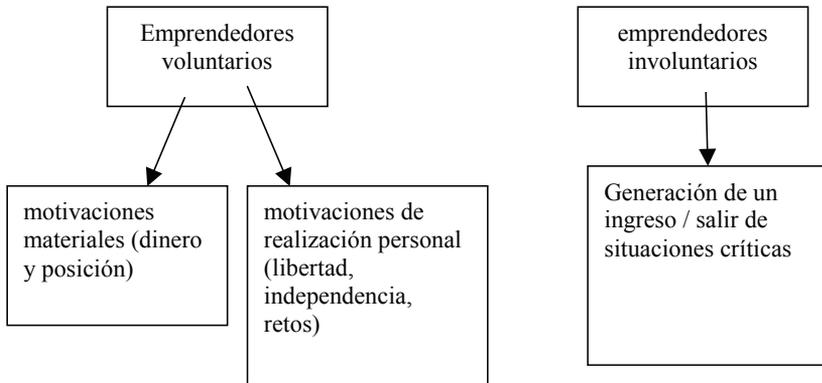
Entonces, hasta ahora hemos visto que:

UN EMPRENDEDOR ES:  
*Una persona que imagina,  
desarrolla  
y realiza  
**una visión.***

**Emprender supone:**  
“la habilidad de un individuo  
para convertir ideas en actos”

**Emprender implica:**  
creatividad e innovación

**Existen:**



## ¿TODOS PODEMOS SER EMPRENDEDORES?

¿Emprendedor “se nace” o “se aprende”?

Si bien hay emprendimientos que han resultado exitosos por el perfil innato de los emprendedores que los han llevado adelante, hay múltiples estudios que demuestran que:

- Si de algo importan las características innatas del emprendedor exitoso es para identificar el perfil y aprender de él, permitiéndonos a los otros adquirir los modos de enfrentar las situaciones y formas de relacionamiento, que pueden ser aprendidas y desarrolladas
- estas características de actitud y comportamiento no son es el único determinante del éxito del emprendimiento
- algunas características que determinaron el éxito de un emprendedor en un momento y en un lugar, pueden impactar de diferente manera, según sea el contexto y el momento en que se desarrolle otro emprendimiento.

Con esto queremos decir que importa apropiarse y desarrollar determinadas actitudes y comportamientos cuando se ha accedido a un deseo, cuando se ha construido la visión de lo que quiero hacer.

Sobre la base de la visión, *“el candidato a emprendedor debe identificar las características que su futuro trabajo exigirá y evaluar su potencial en relación a ellas. (...) El individuo portador de las condiciones para emprender sabrá aprender lo que fuere necesario para crear, desarrollar y realizar su visión”* (Dolabela, 2003).

## ¿ES FÁCIL EMPRENDER?

Nosotros creemos que es un proceso complejo y variable por la cantidad de factores que hay en juego. Por un lado vemos que: *El emprendedor vive y se relaciona con un contexto que puede facilitar u obstaculizar sus capacidades y potencialidades.*

- Influyen **los ámbitos de aprendizaje** en los cuales transcurren o han transcurrido la formación y la conformación de la persona; por ejemplo impactan de manera significativa la familia, la educación formal y no formal, el entorno laboral, etc.

- Son factores de peso las **redes de apoyo** que el emprendedor haya podido construir y con las cuales puede contar; nos referimos a las redes sociales tales como los amigos y la familia, las redes institucionales y laborales (tales como el CEDEL y la IMM), etc. Estos pueden reconocerlo como emprendedor y ayudarlo a forjarse como tal, o, no reconocerlo, ignorarlo, socavar su imagen y obstaculizar su realización.
- Influyen los **recursos** financieros y no financieros
- Importa el **marco legal y regulatorio**

Estos son factores que iremos viendo a lo largo del curso-taller en detalle, identificado cómo se compone cada elemento, cómo puede influir y cómo podemos manejar su influencia.

Para finalizar y volviendo al comienzo nos preguntamos:

### **¿Qué entendemos por imaginar, desarrollar y realizar una visión?**

Estos son algunos de los elementos que integran este proceso fundamental que hace al emprendedor (basado en Dolabela, 2003):

#### IMAGINAR

- Iniciativa, necesidad de realización
- Capacidad de innovación y creatividad
- Capacidad de soñar, pero sin perder sentido de la realidad
- Definición clara de la idea, visualización del objetivo

#### DESARROLLAR

- Autoconfianza, autoestima, cree en lo que hace
- Actitud proactiva (adelantarse a las situaciones)
- Capacidad de liderazgo y coordinación / incidencia en los otros
- Capacidad de fijar metas y objetivos
- Conocimiento del ramo/sector de actividad

- Conocimiento del producto / servicio
- Conocimiento del mercado / clientes (actual, potencial, nichos)

## REALIZAR

- Constancia, tenacidad
- Discernimiento, pragmatismo
- Capacidad de asumir riesgos moderados, tolerancia a la incertidumbre
- Capacidad de tejer relaciones personales / profesionales para alcanzar los objetivos. Comunicación.
- Capacidad de negociación (lograr acuerdos)
- Destreza (manejo de equipos, conocimientos, tecnologías... formación)
- Capacidad de aprendizaje
- Responsabilidad

## Anexo 2

### *Juan Emprendedor (herramienta visual)*

#### Emprendimiento de Juan



#### El *mix* de productos

- De estrella a vaca...
- los discos de los Redondos go-tean permanentemente...



## Posicionamiento estratégico

- Su estrategia pasó por el liderazgo de costos, en determinado momento por la segmentación: nicho de público metalero. Lo que acompañó cierta diferenciación.



## Especialización y flexibilidad

- Ha incluido también la venta de DVDs en su puesto, pues el avance así lo fue exigiendo. Pero lidia contra un problema importante: la amenaza de que el disco deje de existir...



## Asociatividad: inversión conjunta o compartir un costo

- Hace unos años, la cuadra donde vende estaba más que complicada con los robos provocados por punguistas
- Acuerdo con otros feriantes para compartir los costos de vigilancia en la cuadra.



## Asociatividad: cooperación y competencia

- Desarrolló una experiencia interesante con una disquería grande, con la cual de alguna manera compete. ¿no estaría cometiendo un error al “darle” mercadería a la competencia?
- Pues no. Es competencia, pero no comparten exactamente el mismo público; además, logró consolidar un flujo de encargos que permite reducir el riesgo y ayuda a la previsión de stock.





### Anexo 3

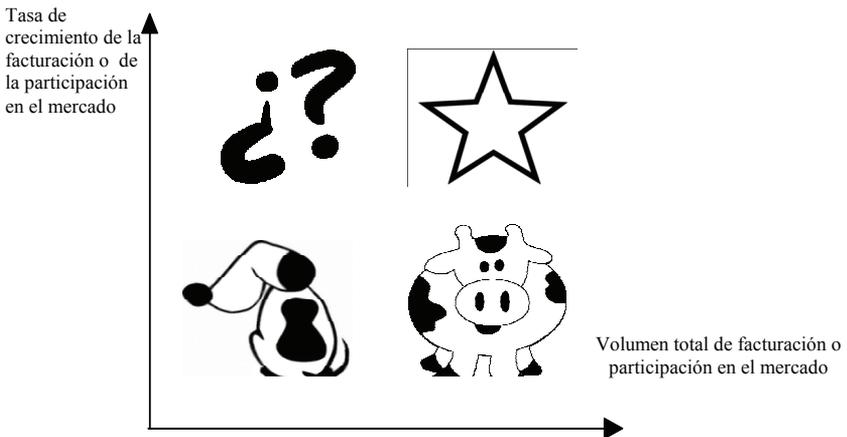
#### *Material conceptual Módulo 3 (ejemplos de posibles emergentes)*

#### **Método del Boston Consulting Group.**

Es necesario que los emprendimientos realicen un análisis de sus productos de forma tal de poder reajustar las estrategias de comercialización en función de la evolución y el nivel de ventas. Para la realización de este análisis es útil adaptar para el uso de microemprendimientos el Método del Boston Consulting Group.

Esto consiste en identificar los principales productos del emprendimiento, que pueden ser asimilados a lo que en el método original son las denominadas unidades estratégicas de negocios, para luego clasificarlos en función del nivel de venta y de las posibilidades de crecimiento de las mismas. Esta clasificación se realiza gráficamente en la matriz de participación de crecimiento, donde en el eje vertical se mide la tasa de crecimiento del mercado y en el eje horizontal la participación relativa en el mercado.

#### **Matriz de participación de crecimiento**



Esta matriz permite identificar 4 tipos de unidades estratégicas de negocios (UEN):

- estrellas: UEN con alta participación en el mercado y alta tasa de crecimiento del mercado.
- Vacas generadoras de dinero: UEN con alta participación en el mercado, pero con baja tasa de crecimiento del mercado.

- Interrogaciones: UEN con baja participación en el mercado, pero con alta tasa de crecimiento del mercado.
- Perros: UEN con baja participación en el mercado y baja tasa de crecimiento del mercado.

Los productos vaca son claves para el emprendedor, para que los identifique y “cuide”, son los que sostienen su emprendimiento. Sin embargo, son productos que tienen un techo, por lo que a largo plazo pueden ir decayendo y convertirse en perros, por ejemplo. Por eso hay que siempre buscar una estrella. Esto puede comenzar como una incógnita, que son los nuevos productos que se lanzan al mercado y reciben una buena aceptación, por lo que muestran crecimiento en la venta o receptividad de los clientes, pero aún no se sabe si podrán ser estrellas, llegarán a ser vacas, o se convertirán en perro. Las estrellas son los productos que representan un alto valor de facturación o venta, pero además está en crecimiento o tiene muy buenas perspectivas futuras de crecimiento. Así es que toda empresa quiere tener un producto estrella. Pero con el tiempo los productos pasan a etapas de maduración o saturación del mercado y posiblemente pasan a ser vacas o perros. Por ello las vacas no deben descuidarse. Incluso los perros pueden ser productos que rodean a la vaca y la estrella, cumpliendo una función. Si bien hay perros que conviene suprimir, ya que son productos que se venden poco (baja facturación) y no tienen perspectiva de crecimiento, también hay perros que son necesarios, aún cuando se venden poco, no dejan ganancia y no se espera que crezca su venta. Esto se debe a que complementan la oferta, captan o retienen clientes que de otra forma irían con la competencia, y de esa forma apuntalan a la estrella y la vaca, mejorando la competitividad de la empresa. Hay que pensar y analizar cuáles productos perros son necesarios para el negocio de la empresa y cuáles no (y, entonces, se pueden eliminar).

Una vez analizadas todas las UEN del emprendimiento, el emprendedor deberá resolver cuáles de éstas UEN se mantienen, cuáles se abandonan y cuáles reciben un aumento de inversión. El emprendedor deberá buscar la combinación que le permita generar estrellas que puedan luego consolidarse en vacas generadoras de dinero. A su vez, la matriz de participación de crecimiento consiste en una foto de las UEN del emprendimiento, por lo que será necesario repetir este análisis con cierta periodicidad.

### ***Estrategias competitivas.***

De la revisión de bibliografía clásica de Marketing se puede plantear cuatro estrategias competitivas centrales que los emprendimientos pueden adoptar para mejorar las ventas.

**Liderazgo en costos:** cuando el emprendimiento se enfoca en producir con el menor costo posible, para poder ofrecer un producto con un precio bajo.

**Liderazgo de diferenciación:** cuando el emprendimiento se enfoca en generar un producto que es percibido como único en su clase.

**Liderazgo de segmentación:** cuando el emprendimiento se enfoca en un producto que está destinado para un segmento específico de mercado, en vez de intentar abarcar todo el mercado.

**Liderazgo de calidad:** cuando un emprendimiento se enfoca en lograr un producto que alcanza determinados niveles de calidad, destacándolo de los demás productos similares en el mercado.

### ***Especialización flexible.***

(Adaptación de conceptos en: Piore y Sabel, 1984.)

Los pequeños emprendimientos deben especializarse, pero manteniendo siempre una alta capacidad de adaptación a los cambios.

Podemos entender en qué consiste la especialización flexible a través de un ejemplo. Una persona –técnico en electrónica– se dedicaba a “reparar cosas”. En un momento, allá por la década del 90, captó una oportunidad para tener éxito y crecer: se especializó en la reparación de videos VHS y TV, al punto que prácticamente se hizo experto en todos los modelos e invirtió mucho en los equipos de reparación necesarios. Era un técnico muy requerido y como trabajaba mucho también podía ofrecer precios convenientes y una garantía total del arreglo. Pero el desarrollo de la tecnología trajo consigo los DVD y las TV cada vez más baratas y complicadas (se rompe una y se compra otra). Este técnico que se había especializado en la reparación de videos siguió en la misma y hoy ya no repara nada.

La especialización en pequeños emprendimientos debe tomar en cuenta el sentido de la oportunidad, manteniendo una alta capacidad de adaptación a los cambios; de lo contrario la especialización que nos da la ventaja hoy es la trampa mortal en que caeremos mañana.

### ***Flexibilidad compleja vs. simple.***

(Adaptación de Banyuls y Llopis et ál., 1999.)

Un emprendimiento debe poder ajustarse a las nuevas realidades para ser competitivo. Si bien este ajuste puede ser simplemente bajando costos, es necesario pensar en realizar ajustes complejos (buscar alianzas, diferenciar nuestros productos, innovar en lo que ofrecemos, etc.).

Tomemos otro ejemplo para comprender estas nociones. Pensemos en un emprendimiento de un cosechador de zanahorias que vive en el campo y vende en un pueblo. El mismo cuenta con un burro para el trabajo. Un día apareció un gran supermercado en el pueblo donde vendía su producción, que compraba la verdura desde plantaciones de gran escala cultivadas lejos del pueblo. Los precios

eran más baratos que los del pequeño emprendedor y la mercadería era buena. El pequeño emprendedor comenzó a tener problemas y pensó que la estrategia de comercialización más efectiva era vender más barato. Para ello empezó por sacar antes de tiempo la cosecha para poder vender más y bajar el precio, pero mucha más escala no pudo alcanzar. Tampoco tenía muchos gastos de insumos, entonces pensó: “el burro come demasiado”. Así empezó por darle menos zanahoria (que era lo que comía el burro), y tenía más zanahoria para vender. El burro era fuerte y nada pasó. Pero las cuentas no cerraban. Entonces, siguiendo con su estrategia para ser competitivo el emprendedor pensó en darle menos de comer al burro. Al final el burro se murió y este emprendedor dejó de vender en el pueblo.

Por lo tanto, es necesario que seamos flexibles, esto es adaptarnos a los cambios ajustándonos a las nuevas realidades para ser competitivos. Pero ¡ajo! Si el ajuste es sólo vía reducción de costos y trasladamos el costo del ajuste a nuestros proveedores, a nuestros empleados o a nosotros mismos, a la corta o a la larga se nos muere el “burro”.

Si bien seguramente un ajuste de costos “simple” sea necesario, hay que apostar a mediano plazo a ajustes “complejos”: buscar alianzas, diferenciar nuestros productos, innovar en lo que ofrecemos, etc. Por ejemplo, que el emprendedor-cosechador hubiera cambiado su producción a ensaladas ya preparadas y envasadas, o que hubiera posicionado sus verduras como ecológicas, que hubiera realizado una alianza con el supermercado diferenciando su producto, incluso repensar su actividad en forma completa.

### ***Cooperación y competencia.***

Los miembros de redes efectivas reconocen su interdependencia y la necesidad del conocimiento específico, las destrezas, y los recursos de cada uno. Saben que juntos pueden alcanzar los resultados que individualmente no podrían.

El concepto fundamental de cooperación y competencia es que no es contradictorio competir con el otro y a la vez encontrar espacios para cooperar y trabajar juntos. Eso demuestra inteligencia y no debilidad.

Por ejemplo: puedo tener colegas con los cuales compito en el sector de actividad o en determinados productos similares que vendemos. Pero, sin embargo, hay cuestiones en las que puede servir a todos cooperar. Es el caso de resolver problemas puntuales que afectan a todos y que sólo es difícil de abordar. Puede ser un tema de seguridad, una capacitación necesaria, la contratación de un servicio complejo o caro, una negociación con un tercero más poderoso, la compra de materia prima o insumos conjunta, una inversión puntual, etc. Esto no quita que luego se compita, que cada cual fije un precio, una estrategia de comercialización y que se posicione como mejor le parezca en el mercado.

### ***Tiempos.***

Un emprendimiento lleva tiempo o tiempos, hay que tener paciencia, esto pone a prueba si tenemos madera de emprendedor...

- Para establecerse.
- Para consolidar una cartera de clientes.
- Para lograr visibilidad.
- Para generar y sostener la confianza de los clientes.
- Para hacer un proceso de aprendizaje.
- Para desarrollar estrategias.
- Para muchas otras cosas...

### *¿Qué son los costos?*

Los costos son todos los gastos relacionados con la producción, distribución y comercialización en los que tiene que incurrir un emprendimiento para llevar adelante la actividad productiva. Podemos separar los costos en fijos y variables. Los costos fijos son aquellos que no dependen necesariamente de las cantidades producidas (si bien grandes alteraciones de los volúmenes producidos pueden afectar estos costos, no es común que suceda). Los costos variables son aquellos que necesariamente dependen de las cantidades producidas (cualquier alteración en el volumen desencadena alteraciones en estos costos).

### *Fijación de precios según costos.*

No es sencillo fijar el precio de un producto. Una posibilidad muy usada es fijar los precios en función de los costos, lo cual supone sumarle un sobreprecio al costo final que consistirá en el margen de ganancia deseado.

Sin embargo, existen varias cuestiones a tener en cuenta para que esta posibilidad resulte exitosa. Lo primero que hay que considerar es que el costo final se compone de los costos fijos y variable, por lo que el costo final dependerá a su vez de las cantidades producidas. Se trata de un proceso dinámico. Un precio demasiado alto puede bajar las cantidades vendidas y aumentar los costos, afectando el margen de ganancia y haciendo que el mismo pueda ser negativo.

Por otro lado, los consumidores construyen una percepción subjetiva del valor del producto, y no estarán dispuestos a pagar por él un precio superior a este valor. El precio debe incorporar de alguna forma esta percepción subjetiva, para poder ofrecer un producto a un precio tal y que exista una demanda.

A su vez, para fijar el precio de un producto es necesario considerar los precios de los competidores en el mercado. Si se ofrece un producto sumamente similar a un precio considerablemente distinto, esto afectará el nivel de ventas del emprendimiento (en la medida que esta diferencia no responda a una estrategia de comercialización).

Por lo tanto, tenemos que el precio debería fijarse entre el costo final del producto del emprendimiento y la percepción subjetiva del valor del producto de los consumidores. Además, deberán considerarse los precios de la competencia.

### *El punto de equilibrio.*

El punto de equilibrio representa la igualdad entre los ingresos y los egresos de un emprendimiento, le permite analizar el grado de viabilidad económica del emprendimiento. El mismo se puede medir en dinero o en cantidades de producción. Nos permite acercarnos al nivel mínimo de precio para determinado volumen de venta o nivel de costo.

Es posible realizar un gráfico con la curva de utilidades y la curva de costos totales, donde en el eje horizontal medimos el volumen de ventas y en el eje vertical el nivel de costo. El cruce de estas curvas estará determinando el punto de equilibrio del emprendimiento<sup>1</sup>.

De esta forma podremos obtener para cada nivel de precio las cantidades mínimas necesarias que deberán venderse para equilibrar los egresos con los ingresos. Por lo tanto, para generar ganancias, el emprendimiento deberá producir y vender una cantidad mayor a la que plantea el punto de equilibrio. El análisis puede ser más complejo introduciendo otras variables como la capacidad productiva instalada o la curva de demanda. Para ser viable económicamente, el emprendimiento deberá fijar un precio tal que las cantidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio sean inferiores a la capacidad productiva instalada y puedan corresponderse con la curva de demanda.

A los efectos prácticos, el volumen o cantidad de unidades de venta de equilibrio se puede calcular con la siguiente ecuación:

$$\text{Volumen de equilibrio} = \text{costo fijo} / (\text{precio} - \text{costo variable})$$

Esto es el volumen de venta que iguala costos con ingresos, dado un precio determinado y el cálculo de costos por unidad. Si se despeja de la ecuación otra variable, por ejemplo el precio, se puede ver cuál es el precio de equilibrio para un determinado volumen de venta y el cálculo de costos por unidad.

$$\text{Precio de equilibrio} = (\text{costo fijo} / \text{volumen de venta}) + \text{costo variable}$$

---

<sup>1</sup> La curva de utilidades comienza en el origen, mientras que la curva de costos totales comienza en el nivel de costo del costo fijo. Ambas curvas tendrán pendiente positiva, pero la curva de utilidades deberá ser más empinada que la curva de costos totales.

## Anexo 4

### *Introducción prospectiva (herramienta visual) “Juan emprendedor”*

## Prospectiva: anticipar para actuar

---

- Concebir el futuro como espacio de:

LIBERTAD: desarrollo de capacidades (Sen, 2005)

EMPODERAMIENTO: expansión en la libertad de escoger y de actuar, como proceso de ganar control para la toma de decisiones (ASOCAM, 2007)

EL FUTURO SE CONSTRUYE

## Etapas del análisis prospectivo

---

- Definición precisa del emprendimiento: concreción de la idea
- Diagnóstico del emprendimiento respecto a las dimensiones de imaginar, desarrollar y realizar

# Diagnóstico prospectivo

El emprendimiento y su entorno configuran un sistema.



## Diagnóstico prospectivo. En resumen:

- El emprendimiento se relaciona con su entorno, constituyendo un **sistema**, en tanto se trata de elementos articulados e interrelacionados con determinada lógica, en forma directa o indirecta.
- Dentro de ese sistema (el emprendimiento y su entorno) hay algunos elementos, proceso o relaciones que son determinantes para explicar el funcionamiento del emprendimiento y sus probabilidades de éxito o fracaso. Esos son los **factores claves**.
- A su vez, el sistema, es decir el propio emprendimiento pero también su entorno, está sujeto a **tendencias** robustas y emergentes, así como también puede presentar “**señales de futuro**” y posibles **rupturas**. En particular, nos van a interesar aquellas tendencias, señales y rupturas que, dentro del sistema, afecten a los factores clave y, por ende, sean significativas para el desarrollo futuro del emprendimiento.

## Diagnóstico prospectivo

---

- Factores claves:
  - Primero identificar una lista preliminar
  - ¿No estamos repitiendo? ¿No falta algo o sobra algo?
  - Error 1: dejar fuera un factor clave
  - Error 2: incluir aspectos que no son claves
  - Lista final

## Ejemplos para diagnóstico prospectivo: emprendimiento de Juan.

---

- Factores claves:
  - Evolución de la feria como espacio de venta
  - Acuerdo con proveedores de Argentina
  - Clima
  - Hábitos y gustos del consumidor de música a nivel mundial
  - Tipo de cambio

# Diagnóstico prospectivo

## Identificación de:

- Tendencias robustas: fenómenos o procesos que tienen una inercia importante, se han manifestado durante un período largo de tiempo y se proyecta que continúen durante el período de análisis.

## Ejemplos...

### Tendencias robustas:

- Permanencia del puesto en la Feria Tristán Narvaja como lugar adquirido para la venta de sus productos.
- Variabilidad en el flujo de venta en la feria
- Permanencia de los contactos adquiridos en Argentina.
- Consumo digital de música



## Diagnóstico prospectivo

### Identificación de:

- **Tendencias emergentes:** son fenómenos o procesos de surgimiento reciente, que en el período de análisis pueden consolidarse y pasar a ser robustas o desaparecer.

## Ejemplos...

- Tendencias emergentes:
- Consolidación de la demanda de consumidores de grupos de metal
- Aumento de los clientes que adquieren DVDs
- Aumento de las ventas por acuerdo con disquería grande que otorga mayor estabilidad y seguridad al negocio



# Diagnóstico prospectivo

Identificación de:

- **Señales de futuro:** indicios aún débiles de cambios, procesos incipientes, pueden ser pistas de futuras tendencias o rupturas.

## Ejemplos...

- Señales de futuro:
- Las preguntas sobre un nuevo disco del Indio Solari parecen indicar que se venderá mucho más que el recientemente editado por Skay Beilinson (ex vocalista y ex guitarrista de los Redondos respectivamente)
- Surgimiento de incipiente competencia en el nicho metalero: ¿será permanente, aumentará, el nicho es suficientemente grande...?
- Demanda por productos vaca muestra descenso: ¿le queda poco para ser perro?



f  
a  
c  
t  
u  
r  
a  
c  
i  
ó  
n



crecimiento

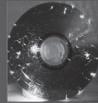
# Diagnóstico prospectivo

## Identificación de:

- **Rupturas:** son eventos, hechos o decisiones cuya ocurrencia determina una fractura, un punto de inflexión, bifurcación de caminos.

## Ejemplos...

- Ruptura:
- Cambio definitivo del formato de música (muerte del CD)
- Venta a través de otros medios que no sean la feria (Mercado Libre, por ejemplo)
- Cambio abrupto del TC



## Diagnóstico prospectivo (cont.)

- Escenario inicial
- Es necesario tener claro cuál es el escenario actual en el que se encuentra del emprendimiento, cuáles son los factores claves, cuáles son las tendencias actuales que los afectan y cuáles son las pistas hacia el futuro
- Construcción de escenarios futuros
- Los escenarios futuros surgen de la conjunción de los posibles estados de los factores claves en el futuro, de acuerdo a posibles estados que asuman las tendencias, rupturas y señales que se visualizaron en el escenario inicial

## Diagnóstico prospectivo (cont.)

- Construcción de escenarios futuros
- Buscamos poder entender una realidad compleja, anticipar futuras evoluciones de esa realidad, para poder actuar/intervenir sobre ella.
- Hay que reducir la complejidad de la realidad a interpretar, no demasiado, lo necesario: no pensar en un solo escenario futuro pero tampoco en infinitos...
- ¿Cómo hacemos?

# Diagnóstico prospectivo

- Construcción de escenarios futuros

Considerar respecto a: tendencias, señales y rupturas

- ¿Cuáles factores claves afectan? ¿positivamente o negativamente?
  - Lista de factores claves afectados por cada uno y signo +/-
- ¿Esos cambios son también importantes para el conjunto del negocio/ emprendimiento? ¿positivos o negativos?
  - Importancia de cada uno y signo +/-
- ¿Cuál es la probabilidad de que efectivamente sucedan o se consoliden?
  - Probabilidad de ocurrencia de cada uno

# Diagnóstico prospectivo

- Construcción de escenarios futuros

Considerar respecto a: tendencias, señales y rupturas

- ¿Compatibilidad, coherencia? No todo puede suceder a la vez ni todo puede quedar igual al mismo tiempo
  - Conjunto de tendencias/eventos que se complementan, qué se potencian, qué se excluyen
- ¿Cuál es el grado de control que tengo? Ninguno, total
  - Nivel de control sobre cada uno
- ¿Preguntas que no puedo contestar? ¿Cuál es el grado de incertidumbre asociado?
  - Riesgo de error sobre la proyección que haga de la tendencia/evento

## Etapas del análisis prospectivo

- Elección del escenario meta (deseado y posible)
    - Comparar y analizar los escenarios futuros construidos
    - Tener en cuenta lo deseado: el escenario con un estado de los factores más favorable al emprendimiento
    - Tener en cuenta lo posible: el nivel en cada escenario de control (capacidad de incidir) y el grado de probabilidad de ocurrencia
    - Tener en cuenta el riesgo que se está dispuesto a asumir: nivel de riesgo de error en cada escenario
  - Estrategia y plan de acción para alcanzar el escenario meta
    - Considerar que hay que hacer en el escenario meta para consolidar las tendencias, rupturas y señales favorables y cómo frenar o revertir las desfavorables
    - Estrategia: identificación del tipo de acciones a realizar y su articulación de conjunto para lograr el escenario meta
    - Plan de acción: definición de las acciones concretas, con plazos y metas intermedias; articulación coherente dentro de la estrategia definida
- Monitoreo y reformulación de la estrategia y plan de acción

Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración Universidad de la República –Programa CSIC de apoyo al sector productivo



Abril 2010

## **Anexo 5**

### ***Material conceptual Prospectiva (módulo 5)***

De acuerdo al público de emprendedores, se deberá preparar un material para repartir al inicio del módulo 5, que contenga los principales conceptos de la Prospectiva, utilizando el capítulo 2.2 del manual.

Es bueno tener en cuenta las siguientes observaciones, tanto a la hora de utilizar la herramienta de la prospectiva como de comunicar a los emprendedores el objeto de su aplicación y el sentido de la misma.

Hay que advertir que la prospectiva no proporciona recetas mágicas y que, siempre, cuando llegue el momento de elegir no le corresponderá al técnico prospectivista, que pueda estar apoyando al emprendedor, elegir o tomar la “decisión correcta”. Por el contrario, se trata de proporcionar herramientas que ayuden al análisis y a la reflexión, para que el emprendedor ejerza su condición: él es el único decisor, quien definirá su objetivo y la estrategia a seguir, asumiendo los riesgos y los beneficios que ello conlleve.

En otras palabras, el apoyo técnico que puede ofrecer el prospectivista refiere a cumplir un papel de usina generadora de insumos para que el emprendedor pueda estar en mejores condiciones de construir su futuro, conjugando lo deseado con lo posible. Es decir, su rol es estimular la imaginación, reducir las incoherencias, visualizar elementos antes ocultos, facilitar la definición de objetivos claros, favorecer la reflexión estratégica y la planificación, crear un lenguaje común, estructurar la reflexión colectiva y, sobre todo, permitir la apropiación de la herramienta por parte del emprendedor. Pero nunca nadie podrá tomar el lugar del emprendedor ni saber o decidir qué es lo mejor para él y su emprendimiento.

Por otra parte, hay que volver a remarcar que la prospectiva no es magia, es una herramienta. Como señala Godet (2000) “*tampoco hay que olvidar sus limitaciones y las ilusiones que se derivan de la formulación: las herramientas no deben sustituir a la reflexión ni frenar la libertad de elección*”.



**Anexo 6**

***Cuadro de factores claves en relación a su importancia y grado de control***

**ACTORES CLAVES: IDENTIFICACIÓN DE IMPORTANCIA Y  
CAPACIDAD DE CONTROL/INCIDENCIA**

Emprendedores:		
+ CONTROL		
- CONTROL		
	- IMPORTANCIA	+ IMPORTANCIA







**Anexo 8**

**Cuadro de relaciones entre rupturas y tendencias y señales**

**HORIZONTE DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO: \_\_\_\_ AÑOS**

Nombre:	Tendencias y señales (marcar con "P" las que deben potenciarse o mantenerse y con "S" las que deben superarse) Rupturas	TR:	TR:	TR:	TE:	TE:	TE:	TE:	SF:	SF:	Hipótesis: condiciones o supuestos que explican el signo con que la tendencia o señal afecta al emprendimiento
RUPTURAS Y RELACIONES CON TENDENCIAS Y SEÑALES											

Cuando una ruptura implica que una tendencia (robusta o emergente) o señal de futuro debe mantenerse o potenciarse para que dicha ruptura pueda concretarse, se debe marcar en el casillero correspondiente con una "P". Por el contrario, cuando una tendencia o señal refiere a un aspecto que debe ser superado o eliminado para que la ruptura efectivamente ocurra, entonces se marca en el casillero correspondiente con una "S".









