

**DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA
EMPRENDER. UNA METODOLOGÍA PARA EL
APOYO DE MICROEMPRESAS
PRODUCTIVAS.**

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

Julio de 2011

**INSTITUTO DE ECONOMÍA
Serie Documentos de Trabajo
DT7/11**

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA (UDELAR) - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN- INSTITUTO DE ECONOMÍA (FCEYA)**

URUGUAY

ISSN: 1510-9305 IMPRESO

ISSN: 1688-5090 ON LINE

**DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EMPRENDER.
UNA METODOLOGÍA PARA EL APOYO DE
MICROEMPRESARIOS PRODUCTIVOS**

Dr. Ec. Adrián Rodríguez Miranda,*
Lic. Prof. Filosofía Marcelo Fernández Pavlovich,
Lic. Psicología Fiorella Sbrocca, An. Ec. Carla Assandri**
(Contacto: adrianrm@iecon.ccee.edu.uy)

RESUMEN

Este artículo tiene como fin presentar y difundir el trabajo realizado en el marco de una investigación financiada por la Comisión Sectorial de Investigación Científica (Universidad de la República), que se desarrolló a partir de la elaboración conceptual y el trabajo aplicado en el área de microemprendimientos del Centro de Desarrollo Local Carrasco Norte (Intendencia de Montevideo). El objetivo consistía en elaborar una metodología dirigida a los equipos técnicos de las instituciones que promueven el emprendedorismo, particularmente en poblaciones que presentan características de vulnerabilidad social, para apoyar el desarrollo de capacidades que permitan a los potenciales emprendedores ser protagonistas de la construcción de su propio futuro como espacio de libertad y empoderamiento. Esto requirió la construcción de un marco conceptual adecuado para un abordaje integral de la problemática, considerando: el aspecto económico-productivo; al sujeto con sus motivaciones, deseos y necesidades; el entorno; el desarrollo de capacidades como la ampliación de las libertades; la prospectiva como herramienta de análisis, y la producción de subjetividad como proceso individual y colectivo que incide en el vínculo entre el sujeto, su entorno y el mundo del trabajo. En este artículo se presentan los aspectos principales desde el punto de vista del desarrollo conceptual elaborado y el esfuerzo que supuso su construcción desde un enfoque interdisciplinario. Los detalles de cómo se implementa la metodología en la práctica se recogen en un manual que constituye el principal producto de la investigación y que ha sido recientemente publicado.

Palabras clave: emprendedores, microemprendimientos productivos, capacidades, metodología, prospectiva.

JEL: L26, A33, B40.

* Prof. Adj. del Instituto de Economía de FCEYA de la UDELAR, coordinador del proyecto.

** Equipo de trabajo del Proyecto CSIC de "vinculación con el sector productivo". *Metodología de trabajo para el apoyo a emprendimientos productivos en CEDEL Carrasco Norte*, Instituto de Economía de FCEYA de la UDELAR.

**DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP CAPABILITIES.
A METHODOLOGY FOR MICROENTREPRENEURS.**

Dr. Ec. Adrián Rodríguez Miranda * ,
Lic. Prof. Filosofía Marcelo Fernández Pavlovich,
Lic. Psicología Fiorella Sbrocca, An. Ec. Carla Assandri **
(Contact: adrianrm@iecon.ccee.edu.uy)

ABSTRACT

This article aims to present and disseminate the work done in a research funded by the Sectoral Commission for Scientific Research (CSIC, Universidad de la República), which developed a methodology to support micro entrepreneurs at the Local Development Center of North Carrasco in Montevideo. The research developed a methodology of work for the technical teams of the institutions that promote entrepreneurship in populations with social vulnerability characteristics, with the objective of promoting capabilities on potential entrepreneurs in order to be protagonists in the construction of their own future as a space of freedom and empowerment. This required the construction of a conceptual framework for a comprehensive approach to the problem, considering: economic-productive subjects; motivations, desires and needs of the potential entrepreneurs; the environment; capacity building; prospective analysis; and the production of subjectivity as an individual and collective process that affects the link between the entrepreneur, its environment and the workplace. Then, this article presents the main issues related to the conceptual development involved in the methodology, as a result of an interdisciplinary approach. Details of how the methodology is implemented in practice can be read in a manual (which is the main product of the research) that has been recently published.

Key words: entrepreneurs, micro productive enterprises, capabilities, methodology, prospective analysis.

JEL: L26, A33, B40

* Senior Researcher at the Institute of Economics (Universidad de la República), Project Coordinator.

** Team of the CSIC project "Work methodology to support productive micro entrepreneurs in CEDEL CN", Institute of Economics (Universidad de la República).

Introducción

Este artículo tiene como objetivo presentar y difundir el trabajo realizado en el marco de una investigación financiada por la Comisión Sectorial de Investigación Científica (Universidad de la República), que se desarrolló a partir de elaboración conceptual y trabajo aplicado en el área de microemprendimientos del Centro de Desarrollo Económico Local Carrasco Norte (Intendencia de Montevideo).

El Centro de Desarrollo Económico Local (CEDEL), que comienza a funcionar en 2003 en Montevideo en la zona de Carrasco Norte, tiene como propósito fomentar y apoyar iniciativas productivas, apuntando a emprendedores potenciales y emprendimientos productivos en funcionamiento, así como también brindar y articular capacitaciones orientadas a personas con dificultades de inserción laboral directa. El apoyo que proporciona el centro refiere a los aspectos técnicos y de capacitación vinculados a la elaboración de un plan de negocios, y en algunos casos, según el rubro y la disponibilidad, incluye el acceso a talleres e instalaciones del propio centro, así como la articulación con otras instituciones, facilitando en ocasiones el acceso a recursos disponibles en las mismas. Cabe señalar que esta institución no otorga préstamos.

La investigación se propuso elaborar una metodología que sirva de instrumento a las instituciones que, como el CEDEL, se dedican al fomento y desarrollo de microemprendimientos productivos, tanto individuales como colectivos, por lo que está pensada para ser implementada por los equipos técnicos de dichas organizaciones. A su vez, la población de “potenciales” emprendedores a la que esta metodología busca dar respuesta corresponde a personas con limitada capacidad propia de inversión en capital y problemas de acceso a financiamiento, condición socioeconómica media-baja a baja, probablemente con alguna característica de vulnerabilidad social (desempleo, precariedad, pobreza) y que tienen una idea, proyecto o incipiente emprendimiento, pero enfrentan dificultades para poder desarrollarlo.

Se entiende por emprendimientos en fase de incubación o con un desarrollo inicial los que se encuentran en el período comprendido entre el surgimiento de la idea o proyecto y antes de la consolidación del emprendimiento (que implica que funcione y se autosustente). El horizonte temporal para transitar por este proceso se fijó en de uno a dos años, tras lo cual el emprendimiento debería superar la etapa de “incubación” o “iniciación”. La fijación de ese plazo resultó del análisis tanto de esta investigación en particular como de la experiencia acumulada en materia de microemprendimientos por el Centro de Desarrollo Económico Local.

En este contexto, el artículo se propone presentar los aspectos principales de la referida metodología desde el punto de vista del abordaje del fenómeno del emprendedorismo, el desarrollo conceptual elaborado y el esfuerzo que supuso su construcción desde un enfoque interdisciplinario. Los detalles de cómo se implementa la metodología en la práctica se recogen en un manual que constituye el principal producto de la investigación y que ha sido recientemente publicado, por lo que aquí no se reproduce.¹

¹ Para conocer en detalle las herramientas, instrumentos y dispositivos que funcionan como mediadores en la implementación práctica de esta metodología, véase: *Desarrollo de capacidades para emprender. Manual para equipos técnicos e instituciones que apoyan microemprendimientos*, Editorial Fin de Siglo, Montevideo, 2011.

El abordaje que se realiza del fenómeno “emprendedorismo”

La preocupación que da lugar a este trabajo surge del contacto directo con instituciones en Uruguay que aplican programas de fomento del emprendedorismo como medio de lograr la inclusión laboral y social de personas que presentan características de vulnerabilidad asociadas a la pobreza, a la informalidad, al desempleo de larga duración, con carencias en cuanto a formación y acceso a recursos financieros. A modo de ejemplo, los programas de apoyo a emprendedores del Ministerio de Desarrollo Social y los Centros de Desarrollo Local de la Intendencia de Montevideo tienen ese perfil.

Por ende, se enfoca un abordaje del emprendedorismo determinado por una población objetivo predefinida. De hecho la literatura académica suele diferenciar entre quienes emprenden un negocio por necesidad (porque no tienen otra forma de generar ingresos o emplearse) y quienes lo hacen en tanto opción deliberada para aprovechar una oportunidad de negocio.

Los resultados del *Global Entrepreneurship Monitor* en GEM (2010), sobre la base de una encuesta mundial que involucra 41 países, indican que hay una relación positiva entre mayor nivel de PIB per cápita (medido en PPA) y mayor porcentaje de emprendimientos que surgen como oportunidad de negocio, mientras que hay una relación inversa entre mayor PIB y emprendimientos por “necesidad”. A partir de una serie de análisis donde se clasifica a los países según su nivel de desarrollo económico y se comparan las características y comportamientos de quienes emprenden negocios, junto con otras variables de contexto de las economías, en GEM (2010) se concluye que los países con menor grado de desarrollo suelen tener un número mayor de personas involucradas en fases de comienzo y desarrollo inicial de negocios y que, ante la falta de empleo, se vinculan a emprendimientos surgidos de la necesidad. Así, es menos probable que impulsen negocios innovadores, que sus negocios alcancen un alto crecimiento o que se inserten en mercados externos, así como hay más probabilidades de que sus emprendimientos no lleguen a consolidarse. El mismo estudio muestra que los países más desarrollados (con mayor PIB per cápita), si bien tienen porcentajes más bajos de personas con negocios en fase de emprendimiento² respecto a los menos desarrollados, presentan tasas más altas de negocios consolidados³ en relación con sus propios índices de emprendedores en el total de la población en edad de trabajar. En otras palabras, en los países menos desarrollados hay mayor cantidad de individuos que buscan emprender un negocio, principalmente por necesidad, pero son muchos menos los que logran consolidarlo frente a los países desarrollados. En cambio, en estos últimos, son menos los que buscan emprender pero, en general, lo hacen ante una oportunidad, lo que resulta en altas tasas de consolidación de negocios.

En particular, la metodología que concierne a esta investigación no fue pensada para abordar situaciones específicas, ni de personas que emprenden por necesidad ni por vocación u oportunidad de negocio; sin embargo, dado el perfil de la población objetivo el principal motivo es la necesidad (por pérdida o falta de un empleo, por complementar

² Por fase de emprendimiento se entiende el período que abarca desde las etapas previas al nacimiento del negocio hasta tres años y medio después.

³ Se consideran negocios consolidados aquellos que han pagado salarios por más de 42 meses.

ingresos, por ejemplo). Incluso se observó que cuando se detecta una persona con una motivación vinculada en alguna medida a cierta vocación o que identifica una oportunidad de negocio, por las características de vulnerabilidad antes señaladas, la situación y el contexto de ese emprendedor no se diferencian significativamente de quienes tienen como única motivación la necesidad. De este modo, la preocupación que nos motiva a desarrollar esta metodología y la población objetivo que es su destinataria última determinan cierta distancia frente a otros enfoques que abordan el fenómeno del emprendedorismo desde su relación con la innovación en una escala de impacto relevante a nivel sectorial y/o al crecimiento económico de los países.

Por otra parte, existen trabajos que buscan evidenciar los factores determinantes del emprendedorismo, analizando variables como la edad, el género, las redes sociales, la actitud frente al riesgo, la formación y la educación, las regulaciones (de los mercados y/o las jurídicas y legales en general), entre otras. Al respecto se puede ver la investigación de Ardagna y Lusardi (2008), que trabajan con bases de datos micro para 37 países, tomando como fuente las encuestas del GEM. Pero nuestra preocupación refiere a condiciones muy particulares que no se reflejan en esos estudios que toman como unidad de análisis a los países y que consideran todo el espectro empresarial y la totalidad de la población en edad de trabajar.

Por otro lado, buena parte de la literatura en la materia se enfoca en el microcrédito y las limitaciones de los emprendedores ante el financiamiento. En relación con este aspecto, se discute el rol de la formación o capacitación en habilidades empresariales (servicios no financieros) como forma de dar sostenibilidad a los emprendimientos y favorecer la recuperación de costos asociada a los préstamos. Por ejemplo, Karlan y Valdivia (2009) miden el impacto marginal de brindar formación y capacitación en negocios junto con el crédito, tomando grupos de intervención (que recibieron entrenamiento en emprendedorismo) y otros de control dentro de un programa de microcréditos para mujeres en Perú. Estos autores señalan evidencias de que un entrenamiento básico en emprendedorismo mejora el desempeño de los emprendedores gracias a la implementación de algunas estrategias que permiten en alguna medida mejorar sus ingresos o suavizar las fluctuaciones entre épocas malas y buenas. Sin embargo, no se registran impactos positivos en cuanto a innovaciones, formalización de la actividad o en términos de crecimiento significativo del negocio. Por su parte, Biosca (2011) señala, en un estudio basado en dos entidades microfinancieras mexicanas que ofrecen capacitación en desarrollo de negocios y servicios de salud preventiva a sus clientes, que los servicios no financieros refuerzan el impacto positivo de las microfinanzas en los clientes con ingresos más elevados, concluyendo que si se quiere mejorar la situación de los más desfavorecidos es necesario un mayor esfuerzo conjunto. Ahora bien, más allá de la importancia de discutir si brindar servicios no financieros es tan importante como brindar acceso al crédito, o si el primero potencia al segundo, cabe remarcar que ese no es el eje del abordaje que proponemos con la metodología desarrollada en nuestra investigación.

En Uruguay, al igual que en otros países, los programas de apoyo a emprendimientos para una población objetivo de alta vulnerabilidad socioeconómica son muy variados y tienen diferentes características, pero todos enfrentan un problema común. Esto es, ¿cómo dar respuesta a la población con el perfil de vulnerabilidades antes mencionadas que se acerca a estas instituciones y que requieren un trabajo previo en un nivel de capacidades para emprender que son menos específicas y más integrales que las que

refieren a la formación en técnicas y herramientas empresariales, crediticias, aspectos productivos y/o comerciales o el conocimiento de un oficio?

Al respecto resulta muy ilustrativo lo constatado por el equipo técnico del Centro de Desarrollo Económico Local Carrasco Norte en el cual trabajamos: *“Se ha detectado por parte del equipo de trabajo del CEDEL en gran parte de los potenciales emprendedores, cierta dificultad para apropiarse de los contenidos teóricos de las capacitaciones orientadas al desarrollo de capacidades empresariales, disponibles en gran parte de las entidades de capacitación. Esta dificultad se visualiza en la brecha existente entre el público empresarial a quien van dirigidos los cursos estándar de gestión empresarial generalmente disponibles y los potenciales microempresarios cuyo estado de desarrollo empresarial es aún incipiente. Estas diferencias ocasionan que, si bien tales cursos generan interés y conocimiento en los emprendedores, la dificultad de aterrizarlos a su realidad concreta genera un gran desaprovechamiento de los mismos y de los recursos invertidos”*. Esto da cuenta de una dificultad en el público objetivo de este tipo de institución de apoyo que incluye incluso la capacidad de comprender el significado de constituirse en emprendedor, con todo lo que ello implica.

En definitiva, el abordaje que se realiza del fenómeno del emprendedorismo, considerando el tipo de población objetivo que se definió, refiere a la importancia del desarrollo de capacidades que permitan a los potenciales emprendedores, aún dentro de un contexto crítico, salir de la inmediatez, analizar la realidad en la que están inmersos, comprender el significado de constituirse en un emprendedor y tomar (o no) la decisión de hacerlo como proyecto económico. A partir de esto, la metodología propicia a través de diversos dispositivos la construcción de proyectos viables, con metas deseadas pero posibles, enmarcadas dentro de una estrategia que lleve a la consolidación del emprendimiento (planificación, ejecución y seguimiento).

Así, cabe enfatizar que se trata de un enfoque distinto a los tradicionales que ponen la atención en la formación en técnicas y herramientas empresariales, en la capacitación en aspectos productivos, comerciales, aprendizaje del oficio o en el acceso a servicios financieros (microcrédito). Estos enfoques tradicionales no abordan un nivel previo, que refiere a cómo lograr una actitud proactiva y transformadora que posicione al individuo como constructor de su propio futuro, transformando el vínculo entre el sujeto, su entorno y el mundo del trabajo. Sin embargo, no se plantea en absoluto una contradicción; por el contrario, esta metodología no solo se complementa con los enfoques que calificamos de tradicionales, sino que se propone para potenciarlos, al tiempo que se apoya en ellos.

Finalmente, cabe decir que la complejidad del objeto de estudio y lo ambicioso del abordaje planteado exigieron un esfuerzo de construcción colectiva desde lo interdisciplinario. Dada la conformación del equipo esto supuso aunar miradas y enfoques desde la economía, la psicología, la filosofía y la enseñanza, para elaborar una interpretación que fuera en algún grado novedosa y sobre todo compartida por el equipo.

La noción de emprendedor

La noción de emprendedor con la 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 socio-culturales, 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, en la construcción del concepto de emprendedorismo tomamos en primer lugar la definición de Filion, que plantea que un emprendedor es “*una persona que imagina, desarrolla y realiza visiones*” (citado en 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 comienza por imaginar, luego desarrollar, para finalmente realizar, la elaboración de cada una de estas etapas requiere la revisión de las anteriores en un ida y vuelta permanente.

Por otro lado, la noción de emprendedor está asociada a los conceptos de creatividad e innovación. En buena parte, se corresponden con la capacidad de imaginar, pero también deben estar presentes en el momento de desarrollar y de realizar. Al respecto, se adopta la definición de creatividad de Moccio 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. Implica, a su vez, sentirse activo en pos de un interés para desplegar a pleno la acción de que uno es capaz. Pero además, la creatividad hace que cada cual 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.

Si bien la teoría de Schumpeter (1963) habla de la innovación en un sentido radical y como motor de cambio cualitativo en la economía, y en esta investigación en cambio nos orientamos a personas en condiciones socioeconómicas desfavorables y vulnerables y con emprendimientos de pequeña escala (micro) incluso para la economía local en la que se inscriben, creemos que hay ideas en el pensamiento schumpeteriano que son apropiadas para ser aplicadas aún en este caso. En efecto, tomamos como aspecto importante en nuestro abordaje del emprendedorismo, y en la construcción de la noción de emprendedor, 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” o “emprendedor” es el protagonista. A diferencia del planteo original de Schumpeter, considerando las situaciones que nos atañen, se asumen las innovaciones no en un sentido radical sino en su concepción de adaptaciones y/o mejoras incrementales. De todas formas, esas innovaciones y cambios que pueden ser muy pequeños o incluso poco novedosos desde el punto de vista de la economía local o nacional, pueden constituirse en modificaciones radicales en los emprendimientos y en la vida de los emprendedores.

Otra idea muy relevante que aporta Schumpeter a principios del siglo XX es la diferenciación entre empresario innovador y otras categorías como, por ejemplo, “hombre de negocios” o “gerente”. Para Schumpeter el emprendedor (él 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. Por lo que 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,⁴ y generando –en su escala– 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 análisis micro y el contexto socioeconómico que se asume en la metodología que proponemos). 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. Estos conceptos tienen una aplicación importante para la metodología desarrollada, dado que se trabaja con emprendimientos en fase de incubación o en estados iniciales, lo que refiere a 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 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. En efecto, muchas veces las organizaciones sociales, instituciones y políticas públicas ayudan a que las personas alcancen estos funcionamientos, pero cabe preguntarse si se logra que sean capaces de hacerlo en forma autónoma. Es decir que para que el futuro sea un espacio de libertad, es necesario desarrollar las capacidades y no solo promover “funcionamientos”.

Otro aspecto que incorpora el marco conceptual corresponde a la noción de **subjetividad**. Aplicada al tema de estudio que interesa en este caso, ésta da cuenta de las formas en que se define el vínculo del sujeto con el mundo del trabajo. Y es importante porque impacta en los discursos y acciones que giran en torno a emprender, así como en las diversas maneras de construir y dotar de sentido a las prácticas

⁴ En sentido amplio (cambios en cuanto a cómo organizarse, gestionar, producir, comercializar, relacionarse con el entorno) y considerando la innovación adaptativa e incremental (no solo 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).

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 prácticas sociales (Giorgi, 2003a, 2003b) 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 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, comprometiendo la capacidad del trabajo como factor de inclusión social. Este contexto repercute en la subjetividad de las personas, pudiendo llegar a 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 deriva principalmente de la imposibilidad de poder proyectar un futuro trascendente que permita avizorar modos de disminuir el malestar que la época impone). En este sentido, el emprendedorismo puede ser una vía para recomponer la subjetividad y proyectar un futuro mejor, pasando de una posición pasiva o de víctima (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 al emprendedorismo en tanto posicionamiento desde el cual pensar las formas de constituirse en trabajador, vinculando la cultura a experiencias subjetivantes y considerando al sujeto como construido por y constructor del entramado social.

Por último, se debe incorporar la importancia del **entorno**. En este sentido, Gartner (1988) plantea que se deben tener en cuenta 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. Así, 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) señala la necesidad de 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 haya transcurrido la formación y conformación de la persona; las redes de apoyo que el emprendedor haya 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 los párrafos precedentes en una definición propia de emprendedor, recordando que la población de potenciales emprendedores a la que nos dirigimos son personas con limitada capacidad propia de inversión en capital y dificultades de acceso a financiamiento, de condición socioeconómica media-baja a baja, probablemente con alguna vulnerabilidad social y que poseen una idea, proyecto o incipiente emprendimiento, pero tienen dificultades para poder desarrollarlo. Con estas consideraciones diremos 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, más allá de los apoyos externos que pueda recibir (y sin dejar de reconocer que pueden llegar a contribuir en forma muy positiva), le permiten autonomía y libertad para, en forma creativa e innovadora, 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 los potenciales emprendedores o con incipientes proyectos o emprendimientos que se acercan a las organizaciones e instituciones de apoyo puedan realizar un proceso acompañado pero fundamentalmente propio de transformación que permita, sí así lo deciden, asumir cabalmente la condición emprendedora y lograr consolidar un emprendimiento económico viable y sustentable.

Las herramientas para la instrumentación práctica

El desarrollo de esta metodología supuso un diálogo permanente entre la elaboración teórico conceptual del equipo de investigación y la elaboración práctica en el trabajo directo con emprendimientos reales y de intercambio con la institución CEDEL. Dentro de este marco, la implementación de la elaboración más conceptual en el terreno de la práctica se construyó sobre la base de dos herramientas: la participación y la prospectiva.

En primer lugar, se adopta la participación como opción metodológica debido a que se entiende el fomento del emprendedorismo como un proceso en el que intervienen los potenciales emprendedores como sujetos **protagonistas activos**. En ese proceso tienen lugar dos experiencias entrelazadas: i) la experiencia de constitución de un emprendimiento productivo que transite desde la fase de incubación a la proyección de un futuro en el que éste se consolida (en un horizonte de trabajo de uno a dos años), y ii) la experiencia de subjetivación, en tanto la posibilidad de reinventarse a sí mismos como posibles emprendedores-trabajadores.

Por otra parte, se afirma el derecho y la necesidad de los potenciales emprendedores de participar en todas las instancias relativas al surgimiento y desarrollo de los microemprendimientos. 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, la **participación** se entiende como la posibilidad de redistribución del poder de manera que éste pueda ser ejercido en la toma de decisiones. En consonancia, se concibe a los integrantes del equipo técnico como **promotores** o agentes **mediadores** que movilizan saberes y conocimientos para que éstos tomen sentido en la construcción del proceso en el cual los proyectos devienen en emprendimientos productivos.

La otra herramienta utilizada es la prospectiva, que es “*una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no solo 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*” (Instituto de Prospectiva Estratégica⁵),

La idea fundamental es que el futuro todavía no sucede y por tanto no está predeterminado sino que existen muchos futuros posibles (De Jouvenel, 2004). Esa visión del futuro como algo 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**. Ya hemos hecho referencia a la noción de libertad desde el punto de vista de Sen, pero en este caso, desde la postura de los prospectivistas (Godet, 2000; Massé, 1962) se puede agregar que la previsión y la anticipación son las que permiten a las personas y las organizaciones un margen de acción real para actuar. Por otra parte, entendiendo el empoderamiento como un proceso en el que se gana control para la toma de decisiones (ASOCAM, 2007), éste solo puede resultar de un proceso participativo.

En línea con lo anteriormente señalado, son muy relevantes las instancias de **reflexión colectiva** previstas en la metodología, formaron el objetivo de poder anticipar cambios en el futuro o ver cómo propiciarlos. Los pequeños emprendedores encuentran dificultades en ese sentido, ya que muchas veces están solos o adoptan posturas individuales para lidiar con sus problemas, proyectos y deseos. Como plantea Godet (2000), para forjar una visión propia es necesario recoger otras opiniones y consultar otras fuentes de información.

Para analizar un emprendimiento, como ya fue señalado, se necesita una visión del mismo junto con su entorno, configurando un **sistema**. Se trata de un sistema porque se compone de elementos y procesos que se articulan directa o indirectamente entre sí, con una determinada dinámica de funcionamiento e intercambio entre el emprendimiento y su entorno, que incluso también afecta la lógica interna del propio emprendimiento (cuando no está compuesto por una única persona). Esto se corresponde perfectamente con el planteo de la prospectiva que analiza cuál es el sistema relevante y detecta en él los factores clave, para luego identificar tendencias, señales y rupturas posibles que afecten a ese sistema. Esto es lo que permite construir escenarios futuros y elegir un escenario objetivo a partir del cual elaborar una estrategia e implementarla.

Las principales categorías de la prospectiva con las que se trabaja en la metodología son:

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

⁵ IPE: <http://www.prospecti.es/ipeframe.htm>

- **Señales de futuro.** Refieren a indicios aún débiles de cambio o procesos muy incipientes que pueden ser pistas sobre futuras tendencias o rupturas.
- **Rupturas.** Son eventos, hechos o decisiones cuya ocurrencia determina una fractura, un punto de inflexión, una bifurcación de caminos. En definitiva, un quiebre con respecto a las tendencias que vienen con fundamento en la historia y evolución reciente del sistema.
- Adicionalmente, se debe explicitar las **hipótesis** que existen detrás de cada tendencia, señal o ruptura que se plantea. Esto es importante para facilitar el trabajo de construcción de escenarios.

El desarrollo de la metodología: diálogo entre la elaboración conceptual y la práctica

El equipo de investigadores desarrolló diferentes módulos que consisten de talleres e instancias individuales de trabajo, que se diseñaron en forma previa y luego se aplicaron al trabajo con microemprendedores reales. Cabe remarcar que el CEDEL medió en la selección de los emprendedores, de acuerdo a su propio funcionamiento y necesidades, lo cual constituyó una restricción a la investigación, pero es una realidad ineludible cuando operan políticas de apoyo y funcionamientos de rutina con intereses específicos y, desde el punto de vista de los objetivos de la institución, prioritarios.

Dado que la metodología fue diseñada para trabajar con emprendimientos en un horizonte temporal de uno a dos años y la investigación no cubrió ese período, se debió trabajar con dos grupos para poder elaborar y aplicar todos los módulos.

El primer grupo de emprendedores (once emprendimientos y quince personas) reunía a individuos que se acercaban por primera vez al CEDEL o que tenían un emprendimiento en fase de desarrollo incipiente. En el segundo grupo, que abarcó siete emprendimientos y nueve personas, se partió de emprendimientos con un mayor grado de desarrollo, pero con muchas indefiniciones y aspectos a resolver. El trabajo de campo con los emprendedores comprendió tres meses con el primer grupo y ocho meses con el segundo.

Cuadro 1

Primer grupo	
Número de emprendimientos	11 (4 integrados por dos personas)
Rubros	4 en fase de elaboración de idea/proyecto sin emprendimiento; 3 de vestimenta; 2 de joyería; 1 de artesanías; 1 de elaboración de alimentos.
Número de emprendedores	15
Sexo	8 mujeres y 7 varones
Edades	Entre 17 y 50 años

Fuente: elaboración propia.

Como fuera señalado antes, cada módulo fue diseñado en forma previa y luego implementado con el grupo de emprendedores. Para poder introducir variantes y

evaluarlas, en algunas instancias se subdividieron los grupos. En efecto, el equipo analizaba los resultados y si era necesario se hacían los ajustes que, cuando correspondía, se aplicaban en el trabajo con los emprendedores para ser evaluados nuevamente. A su vez, más allá del diseño previo, cada módulo depende en forma crítica del módulo anterior, así como de todo el proceso, por lo que la elaboración teórico-práctica necesariamente fue constante, en una lógica de diseño conceptual, aplicación y revisión, y vuelta a aplicar y revisar, durante todo el período de trabajo.

Cuadro 2

Segundo grupo	
Número de emprendimientos	7 (2 integrados por dos personas)
Rubros	2 de vestimenta; 2 de accesorios en cuero; 1 de artesanías; 1 de joyería; 1 de jaulas.
Número de emprendedores	9
Sexo	4 mujeres y 5 varones
Edades	Entre 20 y 50 años

Fuente: elaboración propia.

Cabe decir que en este trabajo no solo existió la preocupación científica de lograr un diseño metodológico adecuado y riguroso con respecto a los objetivos de la investigación, sino que también hubo un fuerte compromiso por parte del equipo investigador por atender la situación concreta de los grupos de emprendedores con los que se trabajó, que estaban acudiendo al CEDEL en busca de un apoyo real. La mayoría de las veces esto enriqueció la metodología y contribuyó a los objetivos científicos de la investigación, y cuando no fue así y supuso un esfuerzo adicional, éste fue asumido con total convicción.

El diseño final de la metodología

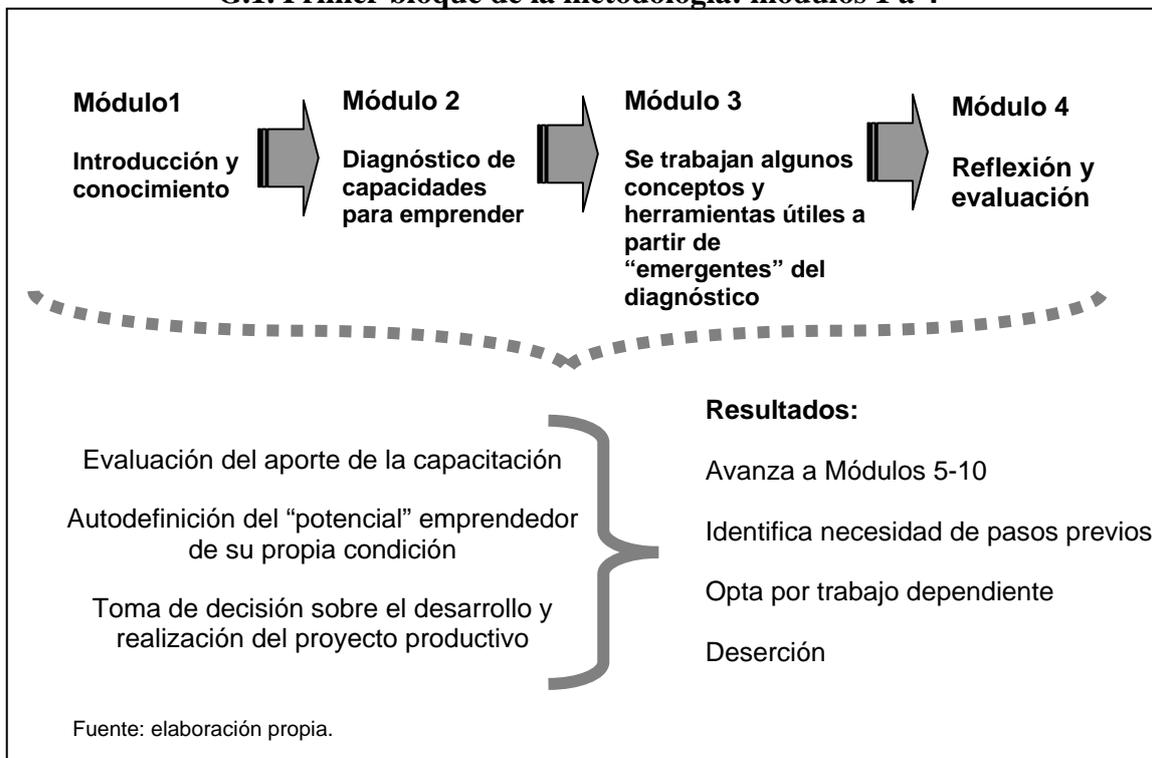
Reiteramos que para obtener detalles en cuanto a cómo se hace operativa la propuesta y cómo se aplica la metodología se sugiere ir al manual que ha sido publicado, del cual ya se dieron las referencias. Aquí se trata de ilustrar a modo general sobre el contenido, la estructura y el funcionamiento de la metodología, en forma muy sucinta.

El diseño final refiere a diez módulos que se dividen en dos bloques. El primer bloque va hasta el módulo cuatro y tiene como objetivo que los emprendedores elaboren un diagnóstico de sus capacidades para emprender y que lleguen a autoidentificarse como emprendedores, asumiendo dicha condición o reconociendo la opción por otra alternativa de vida y trabajo.

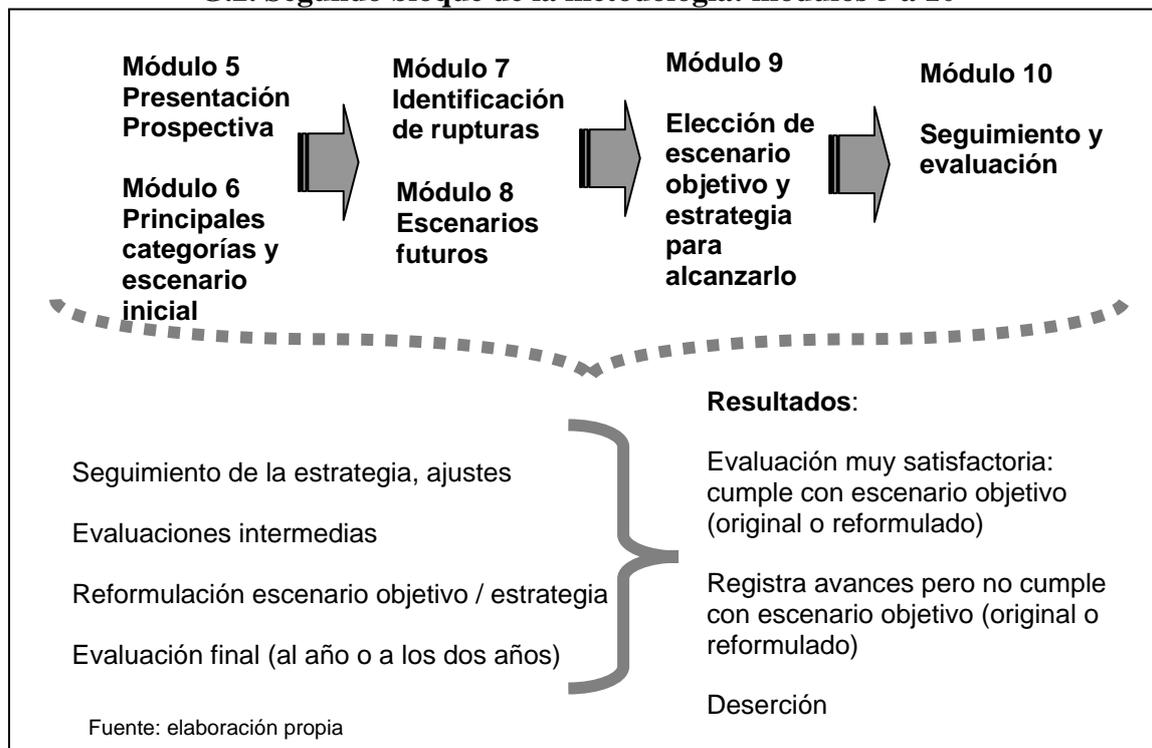
El segundo bloque abarca desde el módulo 6 al 10 y supone la aplicación de la prospectiva. Aquí el objetivo es identificar los factores clave del emprendimiento (inserto en su entorno), las tendencias, señales y posibles rupturas, para luego elaborar escenarios futuros y elegir uno como meta sobre la cual planificar y ejecutar una estrategia (con seguimiento y evaluación por parte del equipo técnico). El escenario meta que se elige tiene un horizonte temporal de uno a dos años (período máximo para

la incubación o preconsolidación), y su concreción exitosa (con todos los ajustes y acciones que surjan de la actividad de seguimiento) supone la consolidación del emprendimiento en tanto autosustentable.

G.1. Primer bloque de la metodología: módulos 1 a 4



G.2. Segundo bloque de la metodología: módulos 5 a 10



En el caso del primer grupo de emprendedores el trabajo se centró en la elaboración del primer bloque de la metodología. Con el segundo grupo fundamentalmente se trabajó en la elaboración del segundo bloque.

Consideraciones finales sobre la metodología

En general, las instituciones de apoyo como el CEDEL tienen un buen posicionamiento como receptores de información relevante vinculada a capacitaciones, apoyos, políticas públicas y programas y, en definitiva, en cuanto a oportunidades dirigidas a emprendedores. Usualmente también tienen la capacidad de difundir esa información entre los potenciales beneficiarios. En cambio, no hay diseñado un proceso que ordene esa información y que oriente al emprendedor hacia los recursos y esfuerzos que son necesarios y funcionales al desarrollo del emprendimiento. Esta derivación suele ser “al barrer”, es decir la información llega a todos, o es *ad-hoc*, por conocimiento tácito y personal de los miembros del equipo técnico de la institución que, a su propio juicio, pueden sugerir a los emprendedores en forma más o menos insistente que tomen o no algunas de esas oportunidades de capacitación o apoyos.

En relación con la problemática antes señalada, la aplicación de la metodología con emprendedores del CEDEL resultó útil para ordenar el proceso de construcción del emprendimiento, detectando y priorizando las necesidades y acciones que se requerían. A su vez, resultó efectiva para generar en el emprendedor un empoderamiento sobre su idea y, posteriormente, sobre su proyecto de emprendimiento. Para ello es muy importante que el proceso sea participativo, de forma tal que el emprendedor no sea un 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.

De esta forma, en materia de desarrollo de las capacidades se debe poner énfasis en que la toma de decisiones los emprendedores no permanezcan, consciente o inconscientemente, presos de la opinión y direccionamiento del equipo técnico. Esta situación se suele dar en los programas de incubación de microemprendimientos o en aquellos que apoyan emprendimientos incipientes, donde es común que el emprendedor enfrente dificultades llegado el momento de desarrollar autonomía. Problemática que incluso se agudiza con poblaciones de potenciales microemprendedores de las características socioeconómicas y con la exposición a diversas vulnerabilidades como a las que se orienta nuestro trabajo.

Al respecto, bien puede decirse, desde la visión más tradicional, que un proceso de transmisión de conocimientos y capacitación de una sola vía, desde el equipo técnico al emprendedor, también puede posibilitar que éste tome sus propias decisiones y que ello incluso redunde en ciertos logros medibles. Pero a menudo esto no es necesariamente así. Por ejemplo, si a instancias de la institución de apoyo, y con su respaldo en lo institucional e incluso en los aspectos operativos, un emprendedor obtiene un microcrédito o el apoyo de una política pública, recibe pedidos de ciertos clientes o asiste a determinados cursos de capacitación, la pregunta es si éstas son decisiones “libres”, en cuanto a si involucran la capacidad real de ejercerlas, digamos, con relativa independencia de la referida institución de apoyo. Como ya se señaló, en términos de

Sen, la capacidad para funcionar añade al funcionamiento la posibilidad real de ejecutar dicho funcionamiento (“funcionamiento” refiere a lo que el sujeto hace o a la situación en que se encuentra). Entonces, que un emprendedor acceda a un microcrédito no implica necesariamente que tenga la capacidad de hacerlo por sí solo, ni incluso de decidir cuándo hacerlo, por qué y para qué. Ese es el funcionamiento, lo que se hace o no se hace, pero no implica la capacidad para hacerlo. Si “vender” es el funcionamiento, un emprendedor puede vender gracias a un accionar de apoyo externo que le acerca la venta (incluso puede ser que él desarrolle una espera pasiva) o, en cambio, puede generar activamente, por sus medios, su propia cartera de clientes. Es evidente que en ambos casos hablamos de una venta, pero no del desarrollo de capacidades.

Entonces, desde este enfoque de capacidades, la metodología elaborada se propone trabajar con el emprendedor a fin de que desarrolle su capacidad de análisis sobre sus propias fortalezas y debilidades a la hora de imaginar, desarrollar y realizar, que pueda construir su propio diagnóstico crítico, que derribe sus propios imaginarios de fantasía para elaborar un objetivo que sea deseado pero también factible de alcanzar, pero que también aprenda a elaborar caminos alternativos a ese objetivo, de forma que pueda incluso cuestionarlo, modificarlo, descartarlo o bien reafirmarlo. Esto es lo que permite que el emprendedor pueda planificar, ordenar y ejecutar en consecuencia sus acciones, priorizar problemas y sus soluciones, y en general, empoderarse, en tanto proceso en el que se gana control para la toma de decisiones.

No obstante, hay que advertir que la metodología no proporciona recetas mágicas, sino que oficia como una hoja de ruta que orienta al equipo técnico en la práctica. Se trata de que el equipo técnico se posicione en tanto agentes promotores de un proceso en el que se proporcionan herramientas para el 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 beneficios que ello conlleve.

En particular, en la aplicación de la prospectiva el equipo debe asumir el papel de usina generadora de insumos para que el emprendedor logre situarse en mejores condiciones para construir su futuro, conjugando lo deseado con lo posible. Debe 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. Y por encima de todo, para lograr un proceso realmente exitoso es necesario permitir y procurar la apropiación de la herramienta por parte de los emprendedores.

Otro aspecto no menor a señalar es que esta metodología requiere de la disponibilidad de diversos recursos, entre los que se incluyen el espacio físico adecuado y los materiales necesarios para las dinámicas propuestas, pero en particular requiere de recursos humanos especializados para ponerla en práctica.

Por otro lado, si bien la metodología fue desarrollada a partir de la interacción entre la elaboración conceptual y la aplicación práctica con emprendedores, está pendiente una evaluación en términos de resultados una vez que se aplique a un número significativo de emprendedores, en forma sistemática y por un lapso no inferior a dos años, dado que es el horizonte de trabajo planteado. Esto debería hacerse recurriendo a grupos de control para evaluar y comparar resultados.

En definitiva, a partir de la experiencia realizada en el CEDEL, creemos que la aplicación de esta metodología encierra un gran potencial para contribuir con los esfuerzos que se realizan desde las instituciones de apoyo y las políticas públicas dirigidas a promover el emprendedorismo como forma de inclusión laboral y social, por lo que debe ser evaluada, a fin de confirmar las conclusiones preliminares planteadas por este equipo y contribuir a mejorar su diseño y forma de aplicación.

Bibliografía

- Ardagna, S., y Lusardi, A. (2008). “Explaining international differences in entrepreneurship: The role of individual characteristics and regulatory”, *NBER Working Paper Series*, Working Paper 14012.
- ASOCAM (2007). “Empoderamiento: conceptos y orientaciones”. Serie Reflexiones y Aprendizajes ASOCAM –*Plataforma Latinoamericana de Gestión de Conocimientos para el Desarrollo rural*– (Quito, Ecuador) y Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Disponible en www.asocam.org
- Biosca, O. (2011). “Microfinanzas y servicios no financieros: combinación clave para aliviar la pobreza. El caso de Chiapas, México”, *Nuevos enfoques del desarrollo. Una mirada desde las regiones*. Red Iberoamericana de Estudios del Desarrollo (RIED) y Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Editorial: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México, primera edición, pp. 183-213.
- Bleichmar, S. (2005). *La subjetividad en riesgo*, Editorial Topía, Buenos Aires.
- De Jouvenel, H. (2004). “Invitation à la prospective”, *Futuribles*, julio de 2004, París. Traducido al español por Anne-Marie Abautret. Publicado con el apoyo del Ministerio francés de Asuntos Exteriores. <http://www.futuribles.com>
- Dolabela, F. (2005). *Taller del emprendedor*, Ed. Homo Sapiens, Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
- Gartner, W.B. (1988). “Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question”, Universidad de Baltimore.
- Giorgi, V. (2003a). “Niñez, subjetividad y políticas sociales en América Latina. Una perspectiva desde la Psicología Comunitaria”, inédito
- (2003b). “De ‘sujeto sometido’ a ‘sujeto de derecho’. Educación social y políticas públicas”, en línea en Catálogo del INAU: <http://www.inau.gub.uy/biblioteca/sujetogiorgi.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor (2011). Kelley, D. J., Bosma, N., Amorós, J. E.. *2010 Global Report*, BABSON (Estados Unidos) y Universidad del Desarrollo (Chile), en línea en: www.gemconsortium.org
- Godet, M. (2000). “La caja de herramientas de la prospectiva estratégica”, *Cuadernos de LIPS*, núm. 5, Instituto Europeo Prospectiva y Estrategia, Madrid.
- Kantis, H., y otros (2002). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*, Fundes Internacional, BID, Washington.
- Karlan, D., y Valdivia, M. (2009). “Teaching Entrepreneurship: Impact of Business Training on Microfinance Clients and Institutions”, Universidad de Yale, Innovations for Poverty Action, Jameel Poverty Action Lab, Grupo de Análisis para el Desarrollo.
- Massé, P. (1962). “Planification et prévision, *La Table Ronde*, núm 177.
- Moccio, F. (1990). *Hacia la creatividad*, Lugar Editorial, Buenos Aires, tercera edición.
- Rodríguez Miranda, A. (coord), Fernández Pavlovich, M., Sbrocca, F., Assandri C. (2011). *Desarrollo de capacidades para emprender. Manual para equipos técnicos*

- e instituciones que apoyan microemprendimientos*, Editorial Fin de Siglo, Montevideo.
- Schumpeter, J. A. (1963). *Teoría del desenvolvimiento económico*, Fondo Cultura Económica, México.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*, Editorial Planeta, Buenos Aires.
- (2004). “Elements of a Theory of Human Rights”, *Philosophy and Public Affairs*; 32 4, Cambridge.
- (2005). “Human Rights and capabilities”, *Journal of Human Development*, vol. 6, núm 2, Oxford, pp. 151-166.