



Rubén Rodríguez Garay
Carlos Trentini
María Teresa Kobila
Claudia Morbelli
Marisa Parolin
Stella Maris Suárez
Aroldo Maineri
Gastón Pereyra Puyó

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

MICROEMPRESARIOS SOCIALES. UNA EXPERIENCIA EN LA CIUDAD DE ROSARIO

1. INTRODUCCIÓN

La llamada Economía Social o Solidaria cobra relevancia en Argentina a fines del siglo XX a partir de una grave crisis que no sólo afectó el plano económico, sino que se extendió al tejido social y político. Los años subsiguientes -2001, 2002 y 2003- fueron igualmente críticos, agravados por un colapso financiero que produjo una considerable baja de la actividad económica con la consecuente caída del empleo, sobre todo del empleo formal.

Por esos años, los índices anuales de desempleo fueron muy elevados, registrándose un 15 % de desocupación durante el 2001, elevándose al 25 % anual en el 2002 y mostrando una leve baja en el año 2003, con un 22 % anual.¹

El concepto de Economía Social ha sido producto de una serie de debates y reflexiones, no obstante todos acuerdan en que la misma surge como alternativa a la economía de mercado fundada en el utilitarismo individualista, para dar respuesta a problemas tales como la marginalidad, la pobreza y el desempleo. *"Necesitamos una economía en la cual el desarrollo social no sea una preocupación menor, relegada a mecanismos compensatorios, sino una economía cuya lógica intrínseca implique y estimule la cooperación y la reciprocidad, en beneficio de la equidad y la justicia social"* (Laville, L. y Gaiger, en Cattani y otros; 2009).

En el mencionado período, las expresiones de la Economía Solidaria se multiplicaron bajo diversas formas: empresas recuperadas por sus trabajadores, cooperativas de

¹ Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo –INDEC-



producción y comercialización, microemprendimientos sociales, nodos de trueque, sistemas de comercio justo, entre otros.

Este trabajo se focalizó en el estudio de un conjunto de microempresarios sociales de la ciudad de Rosario. Se consideraron emprendimientos enmarcados en un programa local de asistencia financiera, vinculados con la producción y comercialización de distintos tipos de bienes -indumentaria, calzado, bolsos, carteras, artesanías, alimentos, muebles, entre otros-, así como algunos relacionados con la prestación de múltiples servicios -peluquería, construcción, reparación de diversos equipos y maquinarias, fotografía, imprenta, etc.-.

En este marco y teniendo en cuenta las características socio productivas de la zona, la municipalidad de Rosario ha venido apoyando distintas iniciativas a través de políticas orientadas a la promoción social, como una forma de dar respuesta a los problemas de empleo y situaciones de marginalidad económica.

Durante el año 2003, se constituyó la Subsecretaría de Economía Solidaria dependiente de la Secretaría de Promoción Social de la Municipalidad de Rosario, que promueve el desarrollo de los emprendedores locales y formas asociativas entre ellos. Esta área trabaja en acciones de capacitación, apoyo a la obtención de recursos -créditos, materias primas, materiales, herramientas y maquinarias- y comercialización de los bienes y servicios producidos por los emprendimientos, entre otros. Se desarrollan diferentes programas en función de los sectores elegidos por los emprendedores: de Agricultura Urbana; de Producción de Alimentos; de Vestimenta y Calzado, de Producciones Artesanales; de Reciclado de Residuos; Servicios a la Construcción y Producciones Animales. Además existen otras áreas de asesoramiento y promoción (empresas recuperadas, comercialización, orientación al crédito). El equipo de trabajo de la Subsecretaría articula relaciones y acciones con otras Secretarías de la Municipalidad de Rosario, organismos nacionales, provinciales y organizaciones no gubernamentales.

Con la intención de fortalecer estas acciones, se crea el Programa Municipal Básico de Formación, Asistencia Técnica y Financiamiento para Emprendedores Locales, conocido como PROMUFO². Este Programa surgió como una iniciativa conjunta de la Secretaría de Producción y Desarrollo Local de la Municipalidad y el Concejo Deliberante Municipal de Rosario con el objetivo de brindar aportes referidos a recursos formativos, asesoría y financiamiento económico, tanto para la creación de microemprendimientos como para la

² Este Programa surgió como una iniciativa conjunta de la Secretaría de Producción y Desarrollo Local de la Municipalidad y el Concejo Deliberante Municipal de Rosario con el objetivo de brindar aportes referidos a recursos formativos, asesoría y financiamiento económico, tanto para la creación de microemprendimientos como para la consolidación y/o ampliación de los existentes.



consolidación y/o ampliación de los existentes. Los emprendimientos pueden ser unipersonales o asociativos y deben tener la posibilidad de generar impacto en la creación de puestos de trabajo respecto del propio emprendedor, de sus familiares o de terceros. Precisamente, estos emprendedores constituyeron el foco central del presente trabajo.

El mencionado programa requiere la presentación de las ideas proyecto por parte de los microemprendedores sociales de la ciudad, la evaluación de las propuestas por los equipos técnicos dependientes de la Secretaria de Producción, la selección de aquellas que se consideran pertinentes y viables y finalmente, la asistencia obligatoria a un taller de capacitación como requisito para acceder al financiamiento.

Los cursos son dictados por docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario y tienen por finalidad ofrecer herramientas teórico-prácticas para formular e implementar proyectos. En las capacitaciones se abordan temas relacionados con análisis del contexto, estrategias, marketing, costos, inversiones y aspectos impositivos, jurídicos y laborales de las microempresas, culminando con la elaboración de un plan de negocios.

Después de culminado el curso de capacitación, los solicitantes deben presentar sus respectivos proyectos para ser evaluados por un Comité de Evaluación que analiza la viabilidad técnica, financiera, económica y el impacto social que genera.

Aprobadas estas etapas, se les otorga un préstamo a una baja tasa de interés fijo, con un periodo de gracia de 180 días y a devolver en 48 meses.

El PROMUFO fue creado por Ordenanza de la Municipalidad de Rosario N° 8000 del 9 de junio de 2006 y hasta mayo de 2011 ha beneficiado a unos 700 rosarinos.

2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A partir de la crisis de 2001, creció el número de microemprendimientos como un intento de superar los problemas económicos de muchas familias, caracterizados por aspectos relacionados con el esfuerzo, la creatividad y el espíritu de superación. En particular, la ciudad de Rosario tiene una larga trayectoria en el desarrollo e implementación de políticas públicas tendiente al apoyo, financiamiento y seguimiento de emprendimientos sociales.

Estas particularidades animaron el interés por indagar acerca de las características propias de los microemprendedores sociales rosarinos, surgiendo como interrogantes iniciales las siguientes preguntas, que guiaron el trabajo investigativo.



1. ¿Cuáles son los motivos que llevaron a las personas a emprender? ¿Qué decisiones privaron intuitivas o racionales? y fundada en qué razones ¿factibilidad económica, financiera, técnica y/o del conocimiento de las condiciones contextuales?
2. ¿Existen valores comunes que distinguen a los microemprendedores sociales? ¿Sus acciones reflejan los valores declarados? Los valores e intereses de los emprendedores ¿permiten hacer de su proyecto un negocio sustentable y rentable?
3. ¿Cuáles son los supuestos de estos microemprendedores respecto de los beneficios o inconvenientes de asociarse?
4. ¿Cómo gestionan sus emprendimientos? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y/o debilidades?

3. OBJETIVOS

GENERAL

Describir y analizar los factores culturales de los microemprendedores sociales en el marco del programa PROMUFO y su impacto en el desempeño de la gestión organizacional.

ESPECÍFICOS

- Analizar las causas que movilizaron a las personas a iniciar sus propios emprendimientos.
- Identificar el perfil de los microemprendedores analizados.
- Describir los valores que detentan y que distinguen a sus microemprendimientos.
- Describir sus estilos de gestión y su tendencia al asociativismo.

4. ALCANCE Y FUNDAMENTACIÓN

En el marco del proyecto de Investigación titulado "Gestión de las organizaciones en el marco del modelo de Economía Social. Su aplicación en Rosario y su zona de influencia", nuestro equipo de investigación ha realizado varios estudios sobre algunos actores que la integran -empresas recuperadas, cooperativas de trabajos, cooperativa de servicio- entre otros.

En esta oportunidad, se ha elegido estudiar a otros protagonistas de la Economía Solidaria: los microemprendedores sociales de la ciudad de Rosario por las singularidades culturales y sus formas distintivas de gestión, así como por las particularidades del entorno y proceso en que se gestaron y desarrollaron.

Es relevante destacar que durante el período 2010 – 2011, ciento setenta y cuatro (174) emprendedores pasaron por el Programa y se otorgaron \$1.200.000 (pesos un millón doscientos mil) en micro créditos.



Asimismo, como docentes en actividades extensión, hemos participando, desde la puesta en marcha del Programa, en el dictado de los cursos de capacitación que deben realizar los microemprendedores para la elaboración y presentación de su Plan de Negocios, como condición imprescindible para la obtención del crédito. Este hecho nos sitúa en una posición de privilegio en cuanto al conocimiento de sus potencialidades, limitaciones y posibilidades de desarrollo.

5. METODOLOGÍA

Esta investigación cualitativa (Sampieri; 2003) se orientó en un estudio descriptivo, donde se priorizó especificar las características y los perfiles relevantes que presentan estos actores: los microemprendedores sociales. Se optó por este enfoque, teniendo en cuenta las preguntas de investigación y los objetivos establecidos a priori.

Cómo técnica de investigación se escogió por el "estudio de caso" (Yin; 1995) y se examinaron 108 casos del Programa Municipal Básico de Formación, Asistencia Técnica y Financiamiento para Emprendedores Locales -PROMUFO- La recopilación, procesamiento y análisis de esta información se extendió desde mediados del año 2010 a mayo del año 2011.

Previo al trabajo de campo, se realizó una revisión documental -legajos personales de cada microemprendedor dónde constan datos: personales, del proyecto, ocupación, vivienda, composición familiar, entre otros- facilitada por autoridades responsables del Programa. Esto facilitó comprender el fenómeno "emprendedor social" desde una perspectiva holística e individual.

A posteriori, el relevamiento de la información se realizó a través de perspectiva mixta: en una primera instancia, se repartieron ciento setenta y cuatro encuestas (174) entre los microemprendedores asistentes a los cursos en el período antes mencionado (ver alcance), de ese total respondieron ciento ocho (108) emprendedores, las mismas fueron procesadas a través de una planilla excel, para poder analizar los datos. En segundo lugar, se decidió profundizar la investigación a partir de entrevistas en profundidad a varios emprendedores sociales.

La selección de casos a entrevistar se realizó al azar, con la convicción de que la muestra se comportará de manera semejante al patrón que presenta la población investigada, limitada en el alcance del trabajo. Es preciso recalcar que no hay manera de garantizar exactamente la semejanza, pero conociendo el universo se estima que la probabilidad de cometer algún sesgo o error en la selección de los casos es ínfima (Sampieri; 2003).

También, se empleó la observación directa y participante, durante el dictado de los cursos, con el propósito de profundizar la comprensión de los casos.



Por último, para la elaboración de resultados y reflexiones se articularon las herramientas y cruzaron los datos con las interpretaciones y anotaciones plasmadas por cada uno de los investigadores participantes del proceso.

6. ORIENTACIÓN CONCEPTUAL

Cultura y gestión

La cultura refiere a un *“modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”* (Schein; 1988:25).

Una de las más importantes fuentes de la cultura organizacional radica en los fundadores. Es por ello, que en la etapa inicial de una nueva organización, es el emprendedor quien establece y comunica los valores que considera fundamentales para concretar la visión, la misión y las estrategias.

Existe una íntima relación entre la cultura y la gestión organizacional. Los valores, creencias y costumbres del titular condicionan los estilos de gestión. En una organización nueva, la “gestión” es determinante de los resultados. En consecuencia, el micro emprendedor debería plantearse algunas cuestiones críticas relacionadas con una buena administración.

- ¿Cuál es la razón de ser del negocio? ¿Cuál es el propósito por el cual se creó? (misión)
- ¿A qué apunta mi emprendimiento? ¿cuál es la imagen de futuro deseado que tiene de su emprendimiento? (visión)
- ¿Hacia dónde quiero ir? (metas y objetivos)
- ¿Cómo puedo llegar a ese destino? (estrategias)
- ¿Cuál es la mejor estructura? (capacidades organizacionales.)
- ¿Qué necesito? (recursos humanos, materiales y tecnológicos)
- ¿Cuánto dinero necesito y cuándo? (financiamiento)
- ¿Cómo reconoceré que he llegado al punto que me propuse? (visión del éxito)

Microempresa, microemprendimiento y microemprendedor

Definir qué es una microempresa no es sencillo, ya que existe un conjunto de unidades económicas con particularidades y problemáticas diferentes que pueden llamarse con dicho nombre. En general, cualquier definición empleada no es excluyente ni limitativa. Son unidades de poca dimensión. La palabra microempresa encierra una connotación



cuantitativa, "micro" que significa pequeña. Las dificultades surgen en determinar claramente el trazado de los límites para diferenciar, las micro de las pequeñas empresas.

Diferentes organismos públicos y privados señalan algunos parámetros o criterios dentro de las cuales, encuadran a este segmento. Entre los criterios cuantitativos, se mencionan: número de empleados, facturación anual, nivel de inversión y nivel tecnológico. Y entre los criterios cualitativos, se pueden citar: alto grado de trabajo personal y familiar, escasa división del trabajo, tecnología de tipo rutinaria o trabajo manual, prioridad de tareas operativas, escasa división de roles, el empresario interviene directamente en las actividades productivas y no delega decisiones, bajo nivel organizativo, dificultad de acceso al crédito, empleo de materias primas locales, adaptabilidad a la dinámica de los mercados, proveen bienes y servicios fundamentalmente para segmentos de la población de menores ingresos y generalmente son complementarios del resto de los sectores productivos

Los microemprendimientos abarcan una gama de posibilidades que van desde aquellos de subsistencia familiar sin posibilidades de acumulación, hasta los que producen bienes dentro del mercado formal.

El microempresario es una persona capaz de llevar adelante sus proyectos, es el gestor de su propio negocio, que va buscando la forma de implementar sus ideas para generar resultados y que realiza una actividad productiva en pequeña escala, generalmente con un modesto capital inicial.

El microemprendimiento puede surgir como el deseo de conseguir un medio de vida que no consista en el trabajo en relación de dependencia, como refugio de trabajadores desahuciados por el sistema, o como consecuencia de situaciones críticas, en el caso de cierres y quiebras de empresas que despiden a su personal.

El microempresario asume riesgos, tiene tiempo y recursos muy limitados y opera en un ambiente altamente impredecible, pero a su vez, es innovador, perseverante, siente pasión por lo que hace y contribuye con su esfuerzo personal al progreso económico. Muchas personas, desocupadas, subocupadas o simplemente cansadas de no conseguir un trabajo digno recurren a emprender actividades, ya sea de manera individual, familiar o asociándose con otras personas, por la creciente necesidad de generar ingresos.

En este orden, el desarrollo de microemprendimientos sociales aparece como el camino de esperanza, ya sea como autoempleo o como forma asociada. Los microemprendimientos, tanto unipersonales como familiares, constituyen una vía para aminorar uno de los efectos perversos del desempleo y por ende, la pobreza.

Los gobiernos, desde siempre, han promovido el desarrollo de emprendimientos sociales sobre la base de subsidios, por un lado, para quienes representan el sector de



pobres estructurales, y por otro, a través del crédito, con acciones de capacitación y asistencia para los grupos con mayor capacidad de inserción en el mercado formal.

Existen múltiples factores que afectan el desarrollo y crecimiento de los microemprendimientos, en general y de los emprendimientos sociales, en particular:

1. En relación al financiamiento: La falta de acceso al crédito en los montos necesarios obliga, muchas veces, a recurrir al circuito informal de financiamiento con altas tasas de interés. El alto costo de financiamiento dificulta la amortización de los créditos, entrando en un círculo vicioso.
2. En relación a la capacidad gerencial: La falta de experiencia empresarial, las insuficientes competencias básicas, la utilización de registros informales para sus operaciones básicas y la falta de sistematización, hace que no cuenten con información adecuada y oportuna para la toma de decisiones, manejándose con una visión a corto plazo. El estilo de gestión responde más al día a día que a una planificación estratégica.
3. En relación a la Infraestructura: La infraestructura y mobiliario insuficiente y/o inadecuada -espacio, locales, instalaciones, etc.- dificulta alcanzar economías de escala y la incidencia de los costos fijos se agrava.
4. En relación a la tecnología: La falta de inversión en nuevas tecnologías y la subutilización de las existentes implican una desventaja competitiva. Por otro lado, no consideran prioritario la inversión en recursos humanos o tecnologías blandas.

7. RESULTADOS

ENCUESTAS

Para hacer esta investigación se efectuaron encuestas, en las cuales se intentó relevar las causas que movilizaron a las personas a iniciar sus propios emprendimientos, su perfil, su espíritu asociativo, los valores que detentan y sus estilos de gestión. De las ciento ocho encuestas obtenidas, se procesaron y se obtuvieron los resultados se exponen a continuación:

Origen del emprendimiento

Tal como se observa en la Figura 1, diversos son los motivos que les da origen al microemprendimiento, en muchos casos no es sólo un factor, sino la combinación de varios de ellos.

A partir de los datos se interpreta que si bien la necesidad de subsistencia (31%) es un motivo para emprender, no fue el único motivador, destacándose en algunas situaciones un genuino espíritu emprendedor como determinante para comenzar el negocio. Tal es así



que, un 37% se vio impulsado a iniciar su emprendimiento por su actitud emprendedora, razones que se fundan no sólo en lo económico, sino también para recuperar la autoestima laboral y elevar su calidad de vida. Otros (32%), en cambio, lo hicieron porque poseen recursos, conocimientos y un saber hacer que les permite dar respuesta al mercado que atienden.



Figura 1 Fuente: elaboración propia

No todos los emprendimientos estudiados, se encuentran hoy en sus inicios, se encuentran en etapas disímiles de desarrollo, según se expone a continuación:

<i>Etapa del emprendimiento</i>	
<i>Nivel de idea</i> Nuevo, comienza desde cero	17
<i>Nivel de prueba</i> Ya se construyó el prototipo del producto o servicio, pero no se ha lanzado al mercado.	4
<i>Nivel de primeras ventas</i> Ya se lanzó al mercado y se requiere capital para equipamiento y materiales	26
<i>Nivel oportunidad de crecimiento.</i> Se requiere capital para poder mejorar calidad y servicio para consolidarse en el mercado	48
<i>Nivel de expansión.</i> Posibilidades de expansión en otros mercados o nuevos productos	11
No responde	2
Total	108

Tabla 1 Fuente: elaboración propia



Como se muestra, la mayoría están transitando una etapa de crecimiento, y ya hay quienes han logrado llegar una etapa de expansión y consolidar su negocio en forma sustentable. Otros, que alcanzan alrededor de un 20%, aún no se han lanzado al mercado ya sea porque se encuentran a nivel de idea o en la fase de prueba.

Antigüedad del emprendimiento	
<i>Inicial</i>	16
<i>De 1 hasta 5 años</i>	62
<i>De 5 hasta 10 años</i>	15
<i>De 10 hasta 15 años</i>	7
<i>De más de 15 años</i>	8
<i>No contesta</i>	0
Total	

Tabla 2 Fuente: elaboración propia

Según vemos en la Tabla 2, alrededor del 57.40% de los casos analizados (62 de 108), tienen una antigüedad promedio entre 1 a 5 años. Podemos inferir que quienes estén en esa franja, han podido superar vaivenes económicos y ya han consolidando su emprendimiento o están pensando en una expansión, no obstante necesitan financiamiento para continuar.

Perfil

Con respecto al perfil de los microemprendimientos, la rama de actividad es de gran diversidad, estas actividades son disímiles dado que los orígenes de estas microempresas guardan estrecha relación con las motivaciones, intereses, conocimientos y experiencias de sus titulares. Incluyen tanto actividades productivas como de servicio y se encuentran: marroquinería, serigrafía, peluquería, servicio de producción de fotos y videos, textil, artesanía, herrería, servicios gastronómicos, servicios de informática, por mencionar algunos.

Las variables referidas a la edad de los encuestados y a su nivel de educación, se muestran en las siguientes tablas.

Nivel de educación	
<i>20 a 29 años</i>	12
<i>30 a 39 años</i>	30
<i>40 a 49 años</i>	28
<i>50 a 59 años</i>	26
<i>60 a más años</i>	5
<i>No menciona</i>	7
Total	108

Tabla 3 Fuente: elaboración propia



Nivel de educación	
<i>Primaria Completo</i>	28
<i>Secundaria Completo o Incompleto</i>	52
<i>Terciaria Completo o Incompleto</i>	25
<i>Universitaria</i>	2
<i>No responde</i>	1
Total	108

Tabla 4 Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados están en las franjas etarias comprendidas entre treinta y sesenta años, no habiendo diferencias sustanciales entre ellas.

Del análisis de la Fig. 4, surge que el 48% de los encuestados poseen estudios secundarios, aunque no todos la han finalizado. En segundo lugar y casi en igual proporción, se hallan quienes han completado el nivel primario (26%) y quienes han pasado por algún estudio terciario, aunque muchos inconclusos (23%).

Valores

En general las respuestas obtenidas de este grupo de microemprendedores, respecto de los valores que detentan y que los distinguen, fueron bastante coincidentes.

Valores	
<i>Productividad</i>	81
<i>Calidad</i>	100
<i>Orientación al cliente</i>	60
<i>Innovación</i>	61
<i>Solidaridad</i>	15
<i>Otros</i>	2

Tabla 5 Fuente: elaboración propia

Denotan prioridad por la calidad, y luego por la productividad. La innovación y la atención al cliente también ocupan un lugar de importancia. Recién en último lugar, aparece el valor "solidaridad", que se ve poco representado, lo cual revela una marcada tendencia individualista.



Tendencia al asociativismo

Desde la Municipalidad de Rosario, se ha venido acompañando, con diversas iniciativas de apoyo la promoción a los emprendimientos sociales con el propósito de promover el espíritu de solidaridad, la cooperación y la asociatividad.

Las respuestas de los encuestados, sobre la tendencia hacia el asociativismo se reflejan en la siguiente tabla.

Asociativismo	
<i>Intercambia bienes o servicios con algún cliente o proveedor</i>	21
<i>Participa de alguna feria de emprendedores</i>	19
<i>Realiza alguna actividad con fin social relacionada al emprendimiento</i>	17
<i>Cree conveniente asociarse a otro/s emprendedor/es, o conformar alguna alianza para realizar compras comunitarias o compartir espacios o servicios o realizar alguna otra actividad</i>	49
<i>Le interesaría asociarse con otros para realizar alguna actividad.</i>	44
<i>No responde</i>	4

Tabla 6 Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, un elevado número de microemprendedores creen conveniente asociarse a otro/s emprendedor/es, o conformar alguna alianza para realizar compras comunitarias o compartir espacios o servicios, o realizar alguna otra actividad en forma conjunta, no obstante no llevan a la práctica acciones concretas conjuntas.

La gente mayor a cincuenta años, no sólo muestran un exacerbado espíritu individualista sino también una actitud de desconfianza hacia el asociativismo.

Son muy pocos, quienes participan de ferias de microemprendedores o realizan alguna actividad relacionada al emprendimiento con fin social.

Estilos de gestión

La mayor fortaleza, es sin lugar a dudas, su "saber práctico" que fueron adquiriendo por la experiencia y como resultado de prueba y error. La eficacia se centra en las tareas productivas pero no tienen los conocimientos básicos para un "gerenciamiento efectivo". Es justamente ahí, en donde se encuentra su mayor debilidad. En general, carecen de herramientas de gestión para planificar, diseñar estrategias, sistematizar la información para tomar decisiones, y analizar costos. No tiene un enfoque integrador en un horizonte de tiempo a mediano o largo plazo. Se manejan en forma reactiva e informal, basando sus decisiones en su experiencia o intuición, pero no como producto del análisis de información.

No poseen recursos ni conocimientos para realizar alguna actividad de inteligencia de mercado, que les permita comprender mejor los factores que operan en el desarrollo de



sus emprendimientos o como minimizar las amenazas que podrían atentar sobre su supervivencia.

La mayoría de los emprendimientos son impulsados por el titular y como muestra la tabla 7, con la colaboración permanente u ocasional de algún o algunos miembros de su familia. Con respecto a la estructura, la característica común, es que, al no haber una planificación formal, el estilo de gestión es altamente personalista y centralizado en el fundador, asegurándose de esta manera la consistencia entre de las decisiones y acciones. Los familiares acompañan en los puestos claves y rara vez contratan personal estacional, o sólo cuando la época o la demanda lo requiere.

Mano de obra	
<i>Unipersonal</i>	4
<i>Familiar</i>	86
<i>Empleados permanentes</i>	2
<i>Empleados estacionales</i>	7
<i>Familiar y empleados estacionales</i>	6
<i>Empleados permanentes y estacionales</i>	1
<i>No contesta</i>	2
Total	108

Tabla 7. Fuente: elaboración propia

ENTREVISTAS

Se realizaron dieciocho entrevistas en profundidad a microemprendedores que realizaron la capacitación del Programa PROMUFO, que recibieron el crédito correspondiente y continúan con la actividad emprendida.

Respecto de las causas que los impulsaron a iniciar el emprendimiento, manifestaron distintos motivos. La mayoría hizo referencia a la falta de un empleo estable y a necesidades económicas. Otras causas mencionadas fueron: concreción de una idea pre-existente a partir de un conflicto laboral; necesidad de independencia laboral; mayor libertad y flexibilidad horaria y oportunidad de desarrollo profesional y aprovechamiento de capacidades técnicas.

El Programa les permitió a algunos de ellos implementar una idea que traían desde hace mucho tiempo. Una entrevistada textil comentó: *"Mi emprendimiento se inició en el 2010 pero la idea venía desde hace mucho tiempo, yo trabajo en el rubro desde hace más de veinte años, cuando ingresé a "X novias", ya sabía de costura, de confección, pero hacía un trabajo muy rutinario, después cocí un tiempo, porque lo necesitaba para "Y textil", más*



tarde pasé a otra empresa dónde ganaba poco, toda la ganancia quedaba para ellos pero debo agradecer que aprendí mucho, adquirí mucha práctica porque hacíamos trabajos distintos; hasta que un día por un problema familiar, dejé de trabajar, dejé todo, pero...por necesidad de dinero no me quedaba otra, en fin, lo que no te mata te fortalece, y decidí empezar con esto".

Quienes trabajan en los emprendimientos, en su mayoría, pertenecen al núcleo familiar del titular. Ninguno de los entrevistados posee personal en relación de dependencia, exceptuando algunos casos puntuales que tercerizan algunos servicios. Una microempresaria manifestó: *"nosotros hacemos servicios de catering, con mesas dulces y saladas y estamos siempre en búsqueda de oportunidades de trabajo, además también le damos trabajo a otras chicas que contratamos para brindar estos servicios. Las chicas forman parte del personal temporario."*

La mayoría reconoce que su negocio está en una etapa de crecimiento, *"Hoy, ya no me veo como una costurerita, sino como una persona que va creciendo", comentó la microempresaria textil.* Incluso algunos manifiestan posibilidades de expansión, que podrían concretarse en caso de obtener financiamiento, ya que sus escasos recursos (materias primas y maquinarias) constituyen su principal limitación a la hora de querer aumentar su producción.

En general, se nota en los entrevistados una visión optimista. *"Dentro de cinco años me veo en crecimiento, con un local propio. En realidad crecimos mucho, nosotros hacemos servicios de serigrafía y estamos siempre en búsqueda de nuevos clientes",* comentó un entrevistado. Otro expresó: *"Nosotros queremos pasar de la Secretaría de Promoción Social a la Secretaría de la Producción, es decir queremos dejar de ser microempresarios sociales a tener nuestra propia PyME, queremos ser empresarios, no queremos tener que recurrir a subsidios ni a créditos y poco a poco lo estamos logrando".* Se destaca un espíritu de superación a pesar de las múltiples dificultades que se les presentan.

Indagados sobre los valores, la mayoría de los entrevistados mencionaron la creatividad, la innovación, la eficiencia, la calidad de sus productos y la atención personalizada. En general, no reconocen a la solidaridad como un valor importante, sólo uno hizo referencia explícita afirmando *"Lo que no elaboramos nosotros se lo compramos a otros microempresarios para ayudarlos; tratamos de ser solidarios con otros que también lo necesitan".* En el mismo sentido, otra entrevistada dijo: *"Nosotras ya no necesitamos ir a ferias para vender, creemos que tenemos que ceder ese espacio a microempresarios nuevos que lo necesitan para posicionarse en el mercado".*



Referido al asociativismo, si bien todos reconocen los potenciales beneficios que el mismo supone, pocos lo ponen en práctica. Uno afirmó: *"Comercializamos nuestros productos en un espacio que compartimos con otros micro emprendedores en un centro comercial, con ellos estamos en vías de conformar una cooperativa de trabajo, nos asesora la Dirección de Cooperativas de la Municipalidad de Rosario".* En tanto, otro remarcó: *"No pienso asociarme porque no me parece fácil, no encontré la persona adecuada, un par de veces intenté pero siempre se quieren quedar con las ganancias y por eso digo es difícil".*

La mayoría de los emprendedores entrevistados destacan sus conocimientos y habilidades técnicas. En este sentido uno de los entrevistados comentó: *"Por suerte tengo mucha experiencia, conozco el oficio, pero en mi caso el trabajo operativo no es todo".* Otra dijo *"Tengo una herencia familiar en cocina y pienso seguir especializándome a futuro, siempre estoy aprendiendo y me gusta aprender y es lo que hago".*

No obstante, los mismos entrevistados reconocen su capacidad de gestión como la principal debilidad. Así distintos emprendedores comentaron: *"Comencé mi trabajo sin mucha planificación, trabajando, y hoy en día, si bien aprendí a sacar costos, anoto todo, lo que compro, lo que gano, no hago planificación a largo plazo"; "Mi mayor preocupación hoy es cómo hacer para que la gente entre al negocio, no tengo asesoramiento y me doy cuenta que una persona sola no puede hacer todo"; "Uno hace lo que le gusta pero se olvida de la gestión; yo aprendí que trabajar con el corazón no es suficiente"; "No llevo registros de mis operaciones y me cuesta manejarme con los costos, por ejemplo, una vez coticé un vestido en gasa común y terminé haciendo el mismo modelo en seda natural, el costo de la tela obviamente no es el mismo, terminé bordando sola tres días porque no alcanzaba a cubrir los costos".*

En general, la forma de gestionar denota una visión intuitiva, con escasa división del trabajo, debilidades en la planificación, en las formas de comercialización, en la sistematización de la información y en el cálculo de costos.

9. REFLEXIONES FINALES

Los microemprendimientos estudiados *nacieron* a partir de la necesidad de sus titulares de generar autoempleo y en muchos casos, como una salida a la vulnerabilidad económica y a la marginalidad social. Aunque un porcentaje aceptable (37%) funda sus razones en un genuino espíritu emprendedor. Los microemprendedores se caracterizan por su inquebrantable voluntad que se traduce en acciones concretas, en su persistencia para vencer obstáculos, en su espíritu innovador y en su decisión de afrontar riesgos. Ellos



mismos realizan las actividades operativas, delegan escasamente y en ocasiones, cuando el trabajo aumenta, incorporan a algún integrante de la familia.

En general, poseen *sólidos conocimientos técnicos* propios del sector o industria en que trabajaron, pero *grandes debilidades de gestión*. Se percibió un escaso interés por temas relacionados con la definición de estrategias, políticas de comercialización, cálculo de costos, entre otros. Así, la falta de competencias empresariales parece ser la principal causa de una alta tasa de mortalidad de estos pequeños emprendimientos.

Su *organización* responde a la característica de una estructura simple, con un sistema de dirección centralizada pero flexible propia de la configuración emprendedora. Los propietarios con un estilo personalista, toman las decisiones estratégicas, de gestión y operativas principales. Su presencia física asegura la consistencia de las decisiones y acciones, más que un sistema de políticas, valores o normas establecidas. Destinan un tiempo considerable a atender los continuos problemas y mini crisis que se producen por esta forma de gestión.

Respecto a las *posibilidades de continuidad* dependen, en gran medida, de su capacidad de generar recursos propios y/o de obtener financiamiento. En ese sentido, muchos han desarrollado una estrategia de nicho, concentrando sus escasos recursos en porciones limitadas de mercado y en tecnologías simples. Asimismo, la mentalidad y vocación emprendedora y los conocimientos de gestión de los microemprendedores son relevantes para mantener sus fortalezas naturales y reducir las debilidades que amenazan su supervivencia.

Referido a sus *estrategias comerciales*, los microemprendimientos tienen una propensión a mantenerse como mononegocio. Efectivamente, presentan una baja tasa de desarrollo de nuevos productos, de nuevos mercados y de diversificación, estrategias éstas que podrían disminuir la vulnerabilidad del negocio pero demandan recursos que se carecen. La diferenciación de servicios "a la medida" de las necesidades de los clientes, es una vía para mejorar la propuesta de valor, insuficientemente utilizada por algunos microemprendedores, a pesar de que es potencialmente una ventaja "natural" de la dimensión de sus negocios. Esta capacidad distintiva, puede reducir la vulnerabilidad ante la competencia, especialmente en la etapa de penetración en los mercados elegidos. Sin embargo, en las entrevistas, pudo apreciarse que una importante proporción de los microemprendedores piensan que la penetración en los mercados sólo puede concretarse con precios bajos. Esta práctica se torna peligrosa por el sacrificio de márgenes y por la necesidad de mayores cantidades a vender para generar resultados positivos.



Un aspecto interesante de considerar es la *propensión a la asociatividad* de los microemprendedores analizados. Se percibió una actitud positiva hacia la realización de actividades de manera conjunta con otros participantes, como clientes, proveedores y hasta potenciales competidores. Esta propensión evidencia un reconocimiento de la debilidad existente en las etapas de inicio y desarrollo de las primeras ventas. Sin embargo, es baja la tendencia a la asociatividad cuando el emprendimiento comienza a afianzarse y se empieza a ganar mercado. El emprendedor prefiere la independencia y el manejo individual de su negocio, a tener que ceder parte de su autonomía y control. Esto se agudiza en los casos de emprendimientos familiares donde el individualismo aparece fuertemente ligado al deseo de mantener el negocio dentro del ámbito de la familia.

Finalmente, esperamos que este trabajo resulte un aporte valioso al conocimiento del perfil y del comportamiento de los microemprendimientos sociales. Sin embargo, no es nuestra intención hacer generalizaciones válidas, en el entendimiento de que estas reflexiones sólo refieren a un conjunto de micro empresas elegido en la zona de Rosario, inmersas en un determinado contexto económico, político y social.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Bruni, L y Zamagni, S., (2007); "*Economía civil. Eficiencia, equidad, felicidad pública*", Ed. Prometeo, Buenos Aires.
- Caracciolo Basco M., Foti Laxalde, M., (2005); "*Economía Solidaria y Capital Social. Contribuciones al desarrollo local*", Paidós; Buenos Aires.
- Cattani, Coraggio y Lavelle, (2009); "*Diccionario de la otra economía*", Buenos Aires, Editorial Atamira.
- Da Silva, R.,(2002); "*Teorías de la Administración*"; Editorial Thompson, Buenos Aires.
- D'Avila Schüttz, G.; (2009); "*Economía Social, Desarrollo local y alianzas progresivas: análisis de las relaciones políticas entre actores/ sujetos de movimientos populares, organizaciones sociales y gobierno municipal, en Rosario*", Revista Otra Economía, Volumen III.- Nº 4.
- Davis, P. y John, D., (2005); "*Management Cooperativista. Una filosofía para los negocios*", Granica, Buenos Aires.
- Douglas, M., (1986); "*How Institutions Think*". Syracuse University Press; Nueva York.
- Elgue, M.; (2006); "*Más allá de lo económico y lo social*", Editorial Corregidor, Buenos Aires.
- Engels, W., (1980); "*Futuro de la Economía social de mercado*", Editorial Universitaria de Buenos Aires, Buenos Aires.



- Etzioni, A., (1965); *"Organizaciones Modernas"*; UTHA; Méjico.
- Ferullo, H., (2000); *"El malestar de las economías modernas de mercado. Sobre la economía social, el tercer sector y la sociedad civil"*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- García S. y Dolan S., (1997); *"La dirección por valores"*, Ed. McGraw Hill, Madrid.
- Gómez Pérez, R., (1990); *"Ética Empresarial. Teoría y casos."* Rialp, Madrid
- Kliksberg, B., (2007); *"Las empresas son decisivas en la lucha contra la pobreza"* En Revista Fortuna 24 de febrero de 2007 pp. 9-12, Buenos Aires.
- Kobila, M. y otros; *"Cultura y gestión de emprendimientos asociativos en el marco de la Economía Social"*, Ponencia en 18º Congreso Nacional de Ciencias Económicas", Buenos Aires, junio de 2010.
- Kobila, M. y otros, *"Empresas recuperadas por sus trabajadores. En búsqueda de identidad cultural"*, Ponencia en VI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo", México, mayo de 2010.
- Paladino, M. y otros, (2006); *"Emprendedores sociales y empresarios responsables"*, Temas grupo editorial, Buenos Aires.
- Robbins, S. y Coulter, M., (2010); *"Administración"*; Prentice Hall, México, 10 edición.
- Rosembuj, T., (1982); *"La empresa cooperativa"*. Biblioteca CEAC de Cooperativismo, Barcelona.
- Schein, E., (1988); *"La cultura empresarial y el liderazgo"*, Plaza & Janes Editores S.A., Barcelona.
- Schvarstein, L., (2004); *"La inteligencia social de las organizaciones"*, Ed. Paidós, Buenos Aires.
- Sampieri y otros, (2003); *"Metodología de la Investigación"*, Editorial Mc Graw Hill, 3º Edición, México.
- Yin, Robert K, (1995); *"Case study research: Design and methods"*, United States-London- New Delhi, Sage Publications Inc., second edition.
- Zamagni, S., (2004); *"Desarrollo sustentable, la lucha contra la pobreza y las nuevas estructuras de gobernabilidad en la era de la globalización"*, en Revista Valores en la sociedad industrial, año XXII N° 60, Buenos Aires.
- Zamagni, S., (2005): *"Un modelo de democracia para la sociedad post-industria"*, en Revista Valores en la sociedad industrial Año XXIII N° 63, agosto 2005, Buenos Aires.
- Zamagni, S., (2007); *"Economía civil: eficiencia, equidad y felicidad pública"*, en Boletín Informativo Techint N° 323 Mayo-Agosto 2007, Buenos Aires.