

Godoy, Eliana Sabrina

Efectos de la política local sobre el desarrollo de emprendedores. Análisis del accionar del Instituto de Desarrollo Local durante el periodo 2015-2019

2020

*Instituto: Ciencias Sociales y
Administración*

Carrera: Licenciatura en Administración



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución – no comercial – sin obra derivada 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Godoy, E.S. (2020) *Efectos de la política local sobre el desarrollo de emprendedores: Análisis del accionar del Instituto de Desarrollo Local durante el periodo 2015-2019* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



Licenciatura en Administración
TRABAJO INTEGRADOR FINAL

**Efectos de la política local sobre el desarrollo de
emprendedores**

**Análisis del accionar del Instituto de Desarrollo Local
durante el periodo 2015-2019.**

Alumno: Eliana Sabrina Godoy

DNI: 38.634.751

Profesora de taller: Ailén Pagnoni

Tutora: Silvina Mochi

Tabla de Contenido

Tabla de contenido	2
Agradecimientos	3
Introducción	4
Características del IDEL	9
Características de emprendimientos y vinculación con el IDEL.....	14
Problema	19
Objetivos	21
Objetivo General:	21
Objetivos específicos:	21
Metodología:	22
Antecedentes/marco teórico:	24
Emprendedorismo	24
Etapas de un Emprendimiento.....	29
Competitividad.....	30
La asociatividad como estrategia competitiva.....	35
El desarrollo económico local.....	38
Políticas públicas.....	42
Políticas Públicas Municipales:.....	45
Actividades.....	49
Recolección de Información a través de trabajo de campo	50
Cuadro de Resultados de entrevistas a emprendedores:.....	51
Algunas de las preguntas que se hicieron a los emprendedores fueron las siguientes:	51
Cuadro 1:.....	51
Cuadro 2:.....	52
Cuadro 3:.....	54
Cuadro 4:.....	56
Conclusiones	59
Recomendaciones.....	63
Referencias bibliográficas:.....	63
ANEXO I:	68
Sebastián Lucero (Director del IDEL) y Silvia Oro (Profesional del IDEL).....	68
ANEXO II: Imágenes.....	72

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a mis formadoras, Silvina Mochi y Ailen Pagnoni, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro, dedicándome de su tiempo y energía.

En segundo lugar, a Silvia Oro y Sebastián Lucero, por su apoyo sobre el tema que aborde en este trabajo. A los emprendedores que accedieron a ser entrevistados sin ningún problema: Dario Daavon (Pte de FENIX), Laura y Gabriel (de Los Dulces de Mamá), Laura (de El Patio de mi casa), Fernando (de Fernando, es el Sabor), Maria y Jose Luis (de Lucho Cocina), Mónica y Roberto (de Laboratorio de Maderas) y María José (de Majo Artesanías).

A la Universidad y docentes en general, un lugar donde aprendí cosas de la vida, no solo académicas, cerca de mi hogar, donde encontré verdaderos amigos.

Y por último pero no menos importante, a mi familia. Mis pilares en la vida, quienes me motivan a construir un futuro aún mejor, a superarme día a día, los que me contuvieron durante toda la carrera, en las largas noches de estudio, por su paciencia, quienes continuamente me permitieron acceder a un ambiente apto para recorrer el camino universitario.

Son muchas las personas que contribuyeron en el proceso y finalización de este trabajo y de esta carrera universitaria. No fue para nada sencillo, pero gracias al aporte de cada uno de ellos he logrado culminar este trabajo final y obtener el título universitario.

ABRIL 2020

Introducción

En el siguiente trabajo integrador final analizaremos una etapa de la evolución del Instituto de Desarrollo Local (IDEL). Este organismo fue una iniciativa del gobierno municipal de Florencio Varela en el año 2003, con el propósito de contribuir desde el sector público el crecimiento productivo local, suministrando y articulando las herramientas que contribuyen a mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas; además de generar condiciones adecuadas para la radicación de nuevos emprendimientos.

A lo largo del trabajo observaremos cuales son las ideas bases aplicadas a un programa enfocado al desarrollo local y la acción emprendedora que presenta el IDEL desde la transición del 2015 hasta el 2019, es decir, desde el momento en que comenzó a formar parte de la Secretaria de Industria y Desarrollo Productivo. Nos dedicaremos a estudiar sobre los emprendedores, ya que ellos son los que identifican y aprovechan de los recursos y potencialidades endógenas de la comunidad para satisfacer sus propias necesidades, no obstante, dependen de las capacidades de gestión tanto de ellos mismos como del ente que interviene en este accionar para crecer y lograr sus objetivos.

Asimismo, junto a la discusión ideológica de varios autores, trataremos de identificar como la eficacia de una determinada política se ve afectada mediante aspectos como el crecimiento económico, y como a través de él se mantiene o aumenta el empleo y se produce una mayor cantidad de bienes y servicios, lo que influye en el nivel de bienestar (para que sea más elevado para la sociedad). A este objetivo esencial, se han incorporados otros, por ejemplo, la participación de actores políticos (que proporcionan cuestiones del marco legal y legislativo adecuado para llevar a cabo las actividades) y el accionar de personas que estén dispuestas a crear o ampliar sus negocios (los emprendedores); adquiriéndolos como actores involucrado directamente del núcleo central de nuestro análisis. Así pues, el objetivo de este trabajo es analizar el accionar del IDEL, ver como esto promueve la actividad emprendedora, a que resultados se logra llegar y como afectan los factores de crecimiento y competitividad.

Los procesos de desarrollo territorial se enfocan en la mejora de la capacidad que posee una persona, empresa o país para lograr rentabilidad en el mercado frente a sus otros

competidores (competitividad), la transformación de los sistemas productivos locales basándose en el emprendedorismo como instrumento de progreso, el incremento de la producción, la generación de empleo y la mejora en la calidad de vida de la población. En la búsqueda de estos objetivos, es importante tener en cuenta las modalidades de diseño institucional y los estilos de gestión pública que han adoptado los gobiernos para propiciar políticas de desarrollo productivo que apunten a la transformación de los sistemas locales.

El desarrollo local lo consideramos como factor de democracia y desarrollo sustentable, una alternativa de desarrollo nacional y regional. América Latina está fuertemente impactada por la globalización, con importantes crisis sociales, económicas y políticas, golpeada por experimentos de reformas estructurales de corte neoliberal inspiradas en el consenso de Washington, que tiene como efecto problemas en la calidad de empleos, la generación de desempleo y la necesidad de buscar vías para mejorar ingresos y vivir dignamente.

Trataremos algunas temáticas vinculadas a las experiencias de desarrollo económico local en Europa. Tales como los pilares que plantea Garifoli: emprendimiento (crecimiento de la capacidad empresarial y organizativa del sistema local) y desarrollo integrado e interrelaciones productivas, es decir, integración económica a nivel territorial. Se toma como referencia estas temáticas debido a las enseñanzas que se logran tomar acerca de estas experiencias europeas, como por ejemplo: que el crecimiento del desempleo y las dificultades crecientes en las sociedades locales obligan a una *“movilización y dinamización desde abajo”* y a una respuesta desde el nivel local, además de la creación de un modelo participativo de interacción entre actores locales, aprendizaje colectivo, capacidad de identificar objetivos comunes y compartidos, etc. (Garofoli, 2009).

Tema

El IDEL es una iniciativa de la Municipalidad de Florencio Varela con el propósito de promover el desarrollo productivo local y regional, instrumentando alternativas que posibiliten la vinculación entre el sector público y privado. El objetivo general de este organismo es estimular las capacidades de los actores locales, favoreciendo la

productividad, el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, fomentando la cultura emprendedora y la generación de nuevos puestos de trabajo, en un marco ambientalmente sostenible. (Municipalidad de Florencio Varela, 2015). Actualmente posee dos programas, uno vinculado a la **dirección de microempresas** (programa “Escuela de emprendedores” de diferentes ramas/actividades, desde indumentaria, decoración, alimentos, hasta productos reciclados, de cuidado personal, cestería, marroquinería, entre otros), y otro enfocado a la **dirección de apoyo al sector rural** (con el Proyecto de Producción “Varela Verde” en el marco del Plan Nacional de Agricultura Periurbana, el programa tiene como objetivo principal fomentar el desarrollo del sector agrícola de Florencio Varela a través de la incorporación de tecnología, aumentar la calidad, volumen, valor agregado, rentabilidad de los productores y generación del empleo. Trabaja evaluando las necesidades tecnológicas de todos los sectores rurales del distrito: hortícola, florícola, porcinos, apicultores, entre otros; asimismo se realizan jornadas de Capacitación continua para la diversificación y ampliación de nuevos negocios agropecuarios)¹.

Este proyecto se inició en base al contexto socioeconómico, la caída del mercado interno, el incremento de los despidos y la reestructuración de los programas Nacionales y Provinciales. Se pensó establecer una estructura para incrementar los ingresos basada en la promoción laboral con fuerte presencia de autoempleo.

“La Escuela de Emprendedores” se planteó en función a las siguientes problemáticas de los emprendedores Varelenses:

- Financiamiento: el 77% no accedió nunca a ninguna fuente de financiamiento.
- Comercialización: el 44% vende boca a boca o en base a pedidos previos, el 38% usa internet como medio de interacción, un 23% vende en ferias y solo el 17% vende en un local comercial.
- Capacitación: un 35% piensa que su nivel de capacitación no es adecuado.
- Instalaciones: un 56% considera que sus máquinas no son adecuadas y el 73% piensa que su local de producción presenta falencias. (Información extraída de entrevista al Director del IDEL, ver Anexo I).

¹ Información extraída de: <http://www.IDEL.gov.ar/programas/tierras/> fecha de consulta: 26/12/18

Vamos a enfocarnos particularmente en el programa de emprendedores, debido a que está dirigido a aquellas personas descubren una oportunidad, toman los riesgos económicos y emocionales, y empiezan un negocio propio con el fin de obtener ganancias².

Debemos tener en claro que los emprendedores se caracterizan por saber identificar y tomar las oportunidades que se les presentan, tener confianza en sí mismo, ser competentes, valientes y disciplinados; es decir, los emprendedores son innovadores que buscan destruir el statu-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios.

El IDEL es el facultado de gestionar los Paseos Gastronómicos, donde se exhibe la diversa oferta gastronómica de los emprendedores locales, suelen presentarse en tres jornadas continuas (viernes, sábados y domingos). En el último año se planifica realizar estas expos mensualmente, se ubica en la Plaza San Juan Bautista, delimitada por la Avenida San Martín y las calles Maipú, Chacabuco y 25 de Mayo. El público puede degustar una amplia variedad de platos en los distintos Food Truck (muchos de ellos son de la escuela de emprendedores y otros son comerciantes) y en gazebos propiciados por la Municipalidad.

Además se localizan espacios para compartir y disfrutar shows artísticos, espectáculos musicales, actividades lúdicas para los niños en un emblemático espacio verde del partido. Los puestos cuentan con todas las medidas de seguridad e higiene necesarias, controladas por bromatología (es por esta razón que se realizan previamente los cursos en el CF N°404). Sin embargo, a partir del 2020, los cursos de manipulación de alimentos y Seguridad e higiene comenzaran a ser parte del programa del IDEL. Aparte de los emprendimientos gastronómicos existen de otros rubros, artesanos textiles, accesorios, bijouterie, calzado, cerámica, cestería, decoración, estampados, marroquinería, madera, mosaiquismo, pintura, productos reciclados, tejidos, velas, viveros, entre otros.

² Información extraída de: <https://www.significados.com/emprendedor/> fecha de consulta: 26/12/18

Asimismo, se encarga de realizar visitas a emprendedores para constatar la evolución de cada proyecto, encontrar soluciones a algún impedimento técnico, para que el emprendedor se sienta seguro y protegido del acompañamiento del organismo. En el caso de que el egresado, necesite una “especialización” en el rubro al que se dedica, existen tutorías personalizadas para ese tipo de seguimiento.

El IDEL cuenta con solo dos vehículos para realizar todas estas actividades y para trámites administrativos. También, cuenta con reducido personal para la realización de diferentes tareas, ya que el incremento en los inscriptos fue brutal. Esto nos demuestra que tal vez los recursos disponibles no son los suficientes.

Partiendo de las bases de la escuela, algunos emprendedores se fueron agrupando en organizaciones civiles independientes del IDEL. Ellos lograron obtener personalidad jurídica, teniendo sus propios proyectos y creciendo notablemente. Esta medida que tomaron los emprendedores nos sirve para analizar la asociatividad y el emprendedorismo.

A fin de generar más y mejores oportunidades de empleo que permitan sostener el ingreso familiar, el IDEL interviene de la siguiente manera:

- **Responsabilidad social empresarial (RSE):** creando una mesa de negocios, las industrias del distrito asumen un padrinazgo de emprendedores locales a través de apoyo económico, entrega de insumos y maquinaria.
- **Asociatividad:** Conformando grupos y mesas de trabajo por rubro (textil, gastronómico).
- **Acceso al Financiamiento:** articulando con entidades que ofrecen microcréditos a emprendedores.

Para los alumnos egresados de la Escuela de Emprendedores, y en articulación con la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo a través de la Federación de Cooperativas de Trabajo Unidas de Florencio Varela, se comenzaron a dictar talleres temáticos referidos a los rubros textil y gastronómico.

Esta propuesta permitió garantizar la sostenibilidad en el tiempo del trabajo realizado junto a los emprendedores e instaurar entre ellos un espíritu cooperativo que defienda la producción y las fuentes de trabajo de la comunidad.

Si bien es cierto que las escuelas de administración han encaminado sus aportes y desarrollos a impulsar mejoras en los procesos productivos, en la eficiencia de los recursos y en el desarrollo de competencias directivas para volver competitivas las organizaciones, también es cierto que hoy en día la administración tiene que dar paso a reflexiones interdisciplinarias que propongan propuestas teóricas, de aplicación e intervención, que se alejen de las teorías administrativas tradicionales con la intención de responder a los contextos cambiantes e inciertos en los cuales actualmente se desenvuelven las organizaciones (Vargas, 2013). Esto es de gran importancia debido a las condiciones locales, desde el IDEL se alarman por el incremento de emprendedores ante la falta de oferta laboral; es por eso que debemos tener en cuenta todas estas herramientas para capacitar la gestión del programa y encontrar un posible procedimiento que se adecue a la necesidades locales. Es por esta razón que elegimos como tema principal: **el vínculo de la política local con los emprendedores varelenses.**

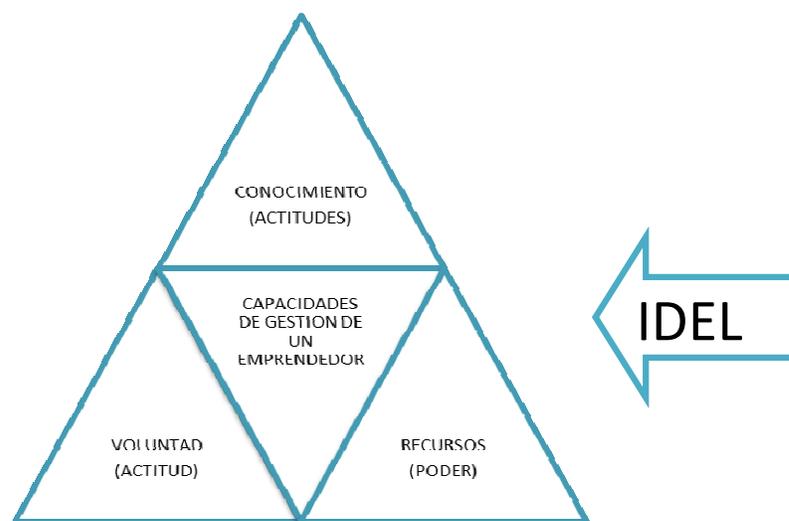
Características del IDEL

En primer lugar, definimos que “la función de los emprendedores es la de reformar o revolucionar las formas de producir poniendo en uso una invención o, más en general, una posibilidad tecnológica aún no probada de producir una mercancía nueva o producir una ya conocida en una forma nueva: abriendo una nueva fuente de abastecimiento de materias primas o un nuevo mercado, reorganizando la empresa, etcétera. Actuar con confianza más allá del horizonte de lo conocido y vencer la resistencia del medio requiere aptitudes que solo están presentes en una pequeña fracción de la población y que definen tanto el tipo como la función del emprendedor.” (Schumpeter J. A., 2003). Drucker también realiza su aporte acerca del emprendedor describiéndolo como aquel que busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades (Drucker P. , 1964). La innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende el emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso A esto se le incrementa el apoyo del IDEL para que las propuestas se desarrollen correctamente, considerando que el emprendedor tenga las siguientes cualidades:

- Creatividad y capacidad innovadora
- Capacidad de comunicación y negociación
- Capacidad para asumir riesgos y gestionar los cambios
- Facilidad para tomar decisiones
- Tolerancia al fracaso, energía y orientación al mercado
- Capacidad de sacrificio y entrega
- Gran estímulo y motivación. Confianza en sí mismo.
- Capacidad de reunir recursos
- Visión de futuro

En relación a la capacidad de gestión en una gran empresa es una profesión independiente de la propiedad, directivo profesional. En cambio, en una pyme o emprendimiento la figura del gestor, del propietario y del trabajador, tiende a unirse en una sola persona, que representa, total o parcialmente, los tres papeles. La capacidad de gestión supone:

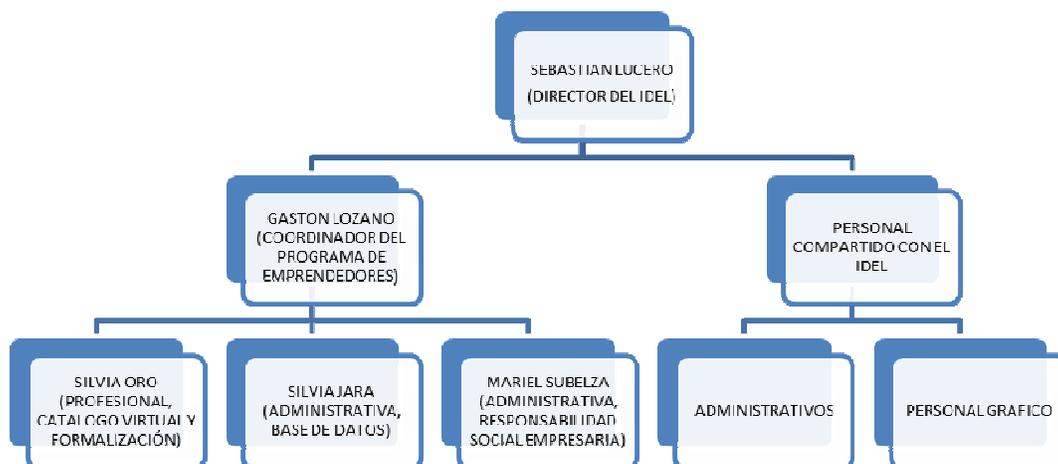
- **Conocimiento** (aptitud) que puede adquirirse y desarrollarse,
- **Voluntad** (actitud) para crear la empresa, y
- **Disponer de recursos necesarios** (poder).



Esquema 1. Las capacidades de gestión de un emprendedor. Fuente: Elaboración propia

Este es el triángulo del éxito del emprendedor: conocimiento, voluntad y recursos. Y este triángulo se traducirá en decisiones (planes) y en conductas (realización), donde el emprendedor es el punto de partida básico de la nueva empresa, tiene que equilibrar un sistema complejo, donde confluyen diferentes intereses, a veces contrapuestos. Como gestor debe captar los recursos necesarios, transformarlos en productos y servicios - respetuosos con el medio ambiente - que ofrece a los clientes dando respuesta a sus expectativas y demandas, generar satisfacción entre los empleados, conseguir una contrapartida económica que consiga cubrir todos los costes directos y gastos generales de la empresa, que le permita obtener un margen de beneficio suficiente para poderlo reinvertir y desarrollar el negocio y así contribuir al crecimiento económico y bienestar social³.

En segundo lugar, hay que considerar la gestión del organismo municipal y como interactúa con los emprendedores, debido a que el IDEL en su origen dependía de la Dirección de microempresa (incluye emprendedores y pymes) y durante el periodo analizado, se encuentra en una fase de transición, donde comenzó a depender de la Secretaria de Industria y Desarrollo Local. Actualmente consta del siguiente personal



: **Esquema 2.** Organigrama del IDEL. Fuente: Elaboración propia

³ Información extraída de:

https://www.eoi.es/wiki/index.php/El_emprendedor._Capacidad_de_gesti%C3%B3n_y_funciones_en_Proyectos_de_negocio Fecha de consulta: 19/03/2019

Dentro de las actividades que presentan en la Escuela de emprendedores están:

- Cursos de formalización y capacitación de emprendedores.
- Exposiciones municipales, paseos gastronómicos y paseos virtuales.
- Tutorías personalizadas a egresados.
- Actividades de pro-huerta: entrega de semillas e insumos básicos y visitas de asesores.

Por un lado, la escuela de emprendedores se dedica a la formalización de los que se inician en el emprendedorismo local, destacando las cualidades personales que son grandes herramientas para progresar, también se encarga de brindar información acerca de los requisitos que se deben cumplir ante los organismos nacionales y provinciales (AFIP, ARBA, entre otros), asesorar acerca de la existencia del monotributo social, realización de la exención de ingresos brutos y como debe efectuarse la correspondiente facturación, es decir, dar a conocer la Ley 13.136 la cual determina “...el apoyo y promoción de las Unidades Económicas de Actividades Laborales de Autoempleo y Subsistencia (ALAS) que se desarrollan en el marco de la denominada Economía Social y a la adecuada organización y difusión de sus fines, articuladas a las estrategias de desarrollo local y regional”⁴.

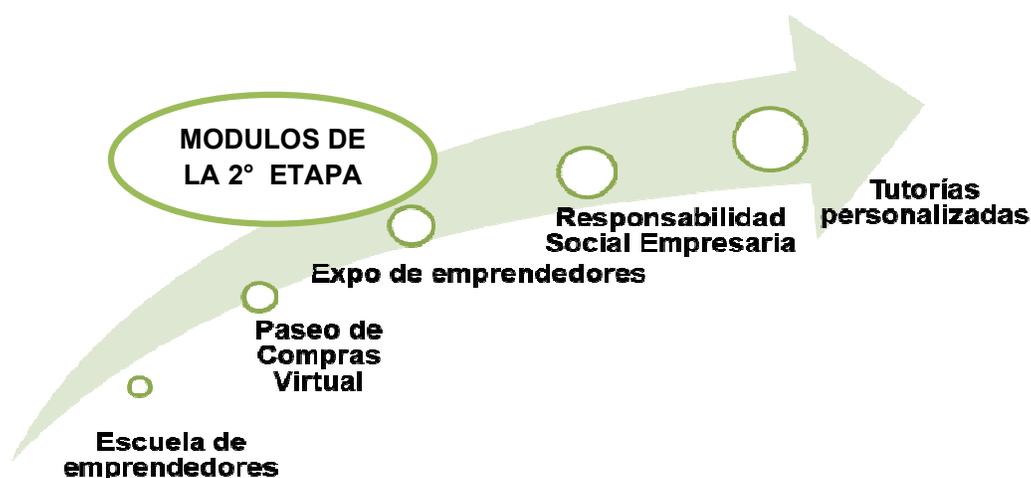
La escuela abre sus inscripciones anualmente, con una convocatoria online y con folletería (ver anexo II, imagen 2), la primera convocatoria fue en el año 2017, que inicialmente tenía la capacidad de 20 cupos pero al difundir la información la cantidad de postulantes superó lo planeado y se tuvieron que duplicar los cursos y clases. Durante 2017 y 2018 se capacitaron a más de 500 emprendedores y 260 egresados. En el año 2019 existen 450 inscriptos para iniciar las clases en el mes de Mayo. Estas clases se dictan en el SUM de Ingeniería de la UNAJ los días Miércoles de 14 a 20hs (pueden modificarse ante ciertas situaciones), las clases articulan diferentes temáticas y según el programa establecido las dictan diferentes profesores, que constan de la formación del emprendedor, la evolución de un proyecto, como planificarlo y llevarlo a la realidad, definir tópicos de marketing-diseño, y demás charlas de motivación. En

⁴ Información extraída de: <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-13136.html> Fecha de consulta: 18/05/2019

resumen, en los cursos gratuitos se busca descubrir herramientas imprescindibles, tanto teóricas como prácticas, para potenciar su emprendimiento y lograr su rentabilidad en el mercado.

Por otro lado, la escuela de emprendedores se articula con el Centro de Formación N°404 con la finalidad de gestionar los cursos de Manipulación de alimentos y Apoyo en Seguridad e Higiene (cursos que permite insertarse en el sector gastronómico alimenticio y contribuir a la formación, información y difusión en prevención de los riesgos laborales existentes, promover mejoras en las condiciones laborales y en la vida de los trabajadores, necesarios para obtener autorización y exponer en eventos organizados tanto por la municipalidad o de otros sectores).

Además, el IDEL se encarga de gestionar el Paseo Virtual de Emprendedores (de más de 100 emprendedores de la escuela o aquellos que participaron del “viejo IDEL”) el cual permite la promoción del empleo mediante una red interna de emprendedores locales (Ver ANEXO II, Imagen 1) y participar de la Responsabilidad Social Empresaria (Ver ANEXO II, Imagen 3). Este es un novedoso paseo de compras virtual que permite incorporar mediante la tecnología un canal de comercialización para emprendedores y emprendimientos, es decir, una red interna para las personas que tengan iniciativa propia. Tal como se ve en el siguiente diagrama de pasos, en la primera etapa se encarga de la capacitación y en la segunda etapa todo lo referido a la comercialización y al seguimiento constante:



Esquema 3. Pasos del programa de emprendedores. Fuente: IDEL.

El sistema está disponible en la web oficial del municipio (www.varela.gob.ar), que cuenta con un catálogo de oferta de los productos de los emprendedores locales, que al mismo tiempo están agrupados por rubros, con datos, fotos y descripciones.

Desde el Municipio explicaron que se trata de una herramienta para capacitar y acompañar a todos los emprendedores locales, el Director Ejecutivo IDEL, Ricardo De La Fuente, en comunicación con la Radio Municipal afirmó: “Había una necesidad puntual para los emprendedores Varelese de capacitación, un acompañamiento de todos aquellos que tenían una intención de aprender, y la verdad que esta iniciativa superó nuestras expectativas. Más de un 80 % de los Varelenses que tienen un emprendimiento ya están participando del paseo virtual”⁵.

En este trabajo analizaremos la capacidad de gestión del programa de emprendedores del organismo, teniendo como referencia conceptos básicos como **desarrollo local, emprendedorismo, competitividad, asociatividad y el de administración**. Que es aquel proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2004). Este término, también se puede definir como una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales (Jimenez Castro, 1990).

Características de emprendimientos y vinculación con el IDEL

Los pasos de la administración se pueden dar en diversos ámbitos, como dijimos anteriormente, vincularemos los emprendimientos con el IDEL, esta relación debe estar condicionada a la finalidad. Por ejemplo, hay que considerar el objetivo a alcanzar para planear una idea de acuerdo a una necesidad, luego hay que organizar toda la información que se posee para poner en marcha el plan, dirigirlo y controlar que todo marche bien para concluir con el plan; sin olvidar las habilidades que se presentan. Es decir, hay que considerar como interaccionan la creatividad e innovación, la gestión del

⁵ Información extraída de: <http://agenhoy.com.ar/regional/varela/paseo-de-compras-virtual-de-emprendedores-varelenses/> Fecha de consulta: 18/05/2019

riesgo, la toma de decisiones, como es la comunicación, cual es la motivación y el liderazgo, como es la planificación y organización y si el trabajo resulta eficiente y ordenado, de los emprendimientos analizados.

Encontrar estas características para incrementar el desempeño de los emprendedores están actualmente especificadas por la diferencia, la variedad o por una producción de volumen limitada, esto es a final de cuentas, una transformación en la forma de producir, que ha llevado a las organizaciones a racionalizar los recursos con los que se cuenta, *“se trata ni más ni menos de “pensar al revés” toda la herencia legada por la industria occidental”* (Coriat, 2011).

Es por eso que se diseña mirar sistemáticamente los componentes más importantes vinculados al fenómeno del emprendimiento local para ubicar la posición y el rol que juegan en el marco de un todo (Miklos, 2004). Además, podemos identificar a la elaboración de un producto nuevo o servicio diferente, la variedad o una producción de volumen limitada, como una estrategia apropiada para tratar de enfrentar la crisis laboral que impacta de forma diferenciada a la sociedad, para eso identificaremos algunos conceptos a considerar como ventajas competitivas que tienen los emprendedores sobre las grandes empresas: (esta información la fuimos vinculando con lo obtenido en las entrevistas a emprendedores locales que realizaron la escuela de emprendedores del IDEL).

➤ **Son más rentables:**

Debido a que generalmente son familiares, poseen un menor tamaño, con poco personal, necesitan menos inversión y generan menores gastos, la organización de un emprendedor puede producir un margen mayor de utilidades o beneficios en relación con la inversión de recursos que ha hecho.

➤ **Son más flexibles y se adaptan más fácilmente a los cambios:**

Cuentan con mayor margen de adaptabilidad, por ejemplo la posibilidad de movilizar sus gazebos o tráileres de feria en feria. Los grandes consorcios tienen aparatos burocráticos que ralentizan las decisiones y la puesta en marcha de nuevas acciones. Las empresas grandes tienen un trato impersonal y menos cálido con sus clientes. Las

organizaciones pequeñas tienen un trato personal con sus clientes, lo que les provee de información valiosa y directa para hacer los cambios inmediatos que sean necesarios, tienen menos gastos y la compañía se puede operar con pocas personas multifuncionales.

Los cambios en tecnología y conocimiento son vertiginosos. Los emprendedores, a diferencia de las empresas de mayor tamaño se pueden adaptar más rápido y con menos rigidez a la evolución de las tendencias, los sistemas y las nuevas tecnologías; un grupo de dos o tres emprendedores pueden aprender muy rápido, y con la práctica constante progresarán pronto. Como es el caso de los emprendedores gastronómicos que se unieron y formaron la Asociación de Food Truck Varedense, y también los artesanos, que formaron Sumar't.

➤ **Pueden llegar a tener productos o servicios atractivos:**

Los emprendedores pueden dedicarse a satisfacer esas carencias de las grandes empresas, y bien aplicada, esta es una buena estrategia de posicionamiento porque:

Quien es capaz de proveer un servicio o producto inesperado por su calidad, su atractivo y su singularidad puede llegar a sorprender. Es el caso del emprendimiento “Laboratorio de madera”, encargados de realizar juegos y juguetes con métodos específicos e innovadores, encontraron un nicho de mercado estratégico.

Ser sorprendido gratamente no es lo normal, y si se tiene capacidad de sorprender con constancia, y con un trato personalizado se puede ganar una posición en el nicho de mercado. En cambio, las grandes empresas son más reconocidas, gastan mucho dinero en publicidad y marketing, conocen cuándo y cómo hacer campañas para permanecer en la mente y en el gusto de sus consumidores pero invierten mucho más dinero y recursos que los emprendedores, además, los que recién comienzan tienen claras las debilidades de las compañías consolidadas.

Durante la fase inicial, cuando surgen en un mercado, se llama la atención por lo novedoso. Solo se atraviesa por esta fase inicial una vez y hay que aprovecharla porque es una de las ventajas competitivas de los emprendedores, siendo la primera impresión la más importante. Lo que los consumidores esperan de un nuevo producto o servicio no

es que sea igual que los otros, o más de lo mismo y más barato, esperan que ofrezca algo nuevo, que sea una solución singular, algo que rompa con lo establecido.

➤ **Pueden desarrollar considerablemente su talento con capacitaciones:**

Los emprendedores saben que si bien no nacieron con talento, sí lo pueden desarrollar a base de conocimiento y práctica. La pequeña asociación de dos o tres emprendedores de diferentes disciplinas, puede convertirse en una empresa destacada por el gran valor que agregan entre todos. Tal es el caso de “Fernando es el sabor”, el cual mediante capacitaciones se empeña en brindar un producto en el que se destaque su calidad.

Por otro lado, las grandes compañías tienen mucha gente talentosa, y eso puede generarles una nómina muy cara. La gente talentosa suele ser costosa y del mismo modo tiene otras ambiciones; los talentosos pueden recibir ofertas para trabajar en otras compañías, o pueden tener la inquietud de emprender por su cuenta.

➤ **Son innovadoras:**

Las grandes empresas gastan mucho en innovación, investigación y en crear nuevos materiales y productos, las empresas pequeñas en cambio, tienen el contacto directo con sus clientes y consumidores, y esto no les cuesta dinero. Los deseos, necesidades y quejas de los consumidores, les proporcionan (a los Emprendedores) información muy valiosa para producir tendencias, modas, y satisfacciones; crear y proveer soluciones a todo esto también es innovación. Como por ejemplo el surgimiento de los Food Truck.

➤ **Segmentan con más facilidad su nicho de mercado:**

Mientras más grande es una empresa, mayores serán los mercados que abarque, también creará más nichos y competirá en varios sectores al mismo tiempo. Un emprendedor debe enfocarse de preferencia en un solo segmento o nicho de mercado. Puede dirigirse a un selecto grupo de clientes y proporcionarles un trato especializado y personalizado, les puede garantizar una propuesta única que agregue valor como ninguna otro. Esto le da una gran ventaja competitiva al personalizar su propuesta a su nicho de mercado. Esto se evidencia en todos los emprendimientos observados.

➤ **Crea una imagen y una marca propia:**

El emprendedor que maneja, promueve y hace crecer su propia marca personal a partir de proveer un servicio personalizado, y de generar confianza por sus acciones, y por la congruencia con sus valores, crea una ventaja competitiva, atrae clientes y hasta competidores.

Considerando las Políticas públicas municipales, podemos destacar que las áreas de intervención pretenden crear “**Bases para un Desarrollo Productivo**”, y dotar a estas políticas productivas locales de congruencia, consistencia y continuidad.

Cada campo de intervención se encuentra planificado en pos de perseguir un desarrollo productivo con equilibrio territorial y sustentabilidad.

La agregación de valor a las materias primas y a los recursos naturales; la diversificación de la matriz productiva, la capacidad de potenciar al territorio para generar nuevos proyectos, la atracción de nuevas empresas, el acompañamiento a las MIPyMESy productores para su crecimiento, la generación de más y mejor empleo, son los cimientos desde los cuales construir estratégicamente.

En estas “**Bases para un Desarrollo Productivo**”, el territorio varelense no es pensado solamente como un soporte pasivo de localización de empresas, unidades productivas o desarrollo de actividades económicas, sino como un entorno innovador que permita encarar con eficiencia los retos del cambio estructural, facilite el cambio tecnológico y estimule la creatividad económica, social y empresarial. El fin último será potenciar las capacidades del territorio: las productivas y también la de los recursos humanos, de tal forma de poder aprovechar las oportunidades locales existentes.

Para fortalecer la formación de los emprendedores egresados de la Escuela de Emprendedores que lleva adelante el municipio de Florencio Varela, se prevé la creación de un centro municipal de prácticas emprendedoras.

El mismo podrá articularse sobre tres ejes temáticos principales, a saber: Distrito Textil, Distrito Gastronómico y Servicios según sea el rubro al que pertenezca el emprendedor. Cada uno de los ejes contará con un coordinador que oriente en el uso de las máquinas e insumos disponibles, organizando días, horarios y cupos para hacer uso de las instalaciones acondicionadas a tal fin. Asimismo, en el centro podrán brindarse

servicios de formalización y seguimiento en materia impositiva y capacitación en manipulación de alimentos y buenas prácticas de manufactura, entre otros. (Álvarez Hayes, Sebastián. Lucero, Sebastián. Remes Lenicov, Matías. Curutchet, Emilio. , 2019).

Problema

En el entorno de la cultura emprendedora se encuentran limitaciones para establecer su propio proyecto, ya que deben buscar herramientas que le permita cumplir con dicho objetivo solventando los riesgos que esto implica. Existen algunos factores que provocan ciertas desventajas al inicio de una emprendimiento: se hallan factores altos de riesgo al inicio, se necesita de tiempo considerable para crear una cartera de clientes determinada y lograr una adecuada operatividad, además de establecer líneas de crédito y aprovisionamiento, entre otros (Ramírez, 2005).

Hay maneras tradicionales por las cuales se pretende solventar un proyecto como por ejemplo: el programa de emprendedores del IDEL. La cuestión es identificar como son las capacidades de gestión vinculadas con estas necesidades (limitaciones de emprendedores para crecer o mantenerse en el mercado).

Las ideas innovadoras que rompen con los esquemas de negocios tradicionales, se caracterizan por un alto perfil de riesgo por lo tanto requieren más atención. Basándonos en lo descrito anteriormente, en el siguiente trabajo analizaremos la gestión de la administración del IDEL desde el 2015, momento en que inicio a trabajar en la órbita de la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo.⁶ Finalmente contrastaremos la información alcanzada y trataremos de desplegar actualizaciones que incrementen el desarrollo local.

En conclusión, a través de la realización de este trabajo, queremos analizar y dar una posible alternativa a la problemática que tienen los emprendedores varelenses acerca del crecimiento de sus proyectos y la incumbencia del accionar del IDEL, es decir, de qué manera este organismo puede mediante su accionar, lograr que los emprendedores superen los siguientes problemas:

⁶ Información extraída de: <http://www.IDEL.gov.ar/creaciondelIDEL/> Fecha de consulta: 28/05/2018

- **Comercialización:** no poder detectar las preferencias de los clientes; deficiente orientación y servicio a los clientes; falta de lugar físico o mala ubicación; desenfoco de segmentos o nichos de mercado; inexistencia de planes formales de marketing y ventas; no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado; ignorar a la competencia, y desconocer las propias ventajas competitivas.
- **Acciones operativas:** Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones; desconocimiento del sector en que se opera; altos niveles de desperdicios; mala gestión del tiempo, y desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad.
- **Acciones de control:** Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas; gastos innecesarios; deficiencia en materia de endeudamientos y liquidez, y mala gestión de los fondos.
- **Acciones de gestión:** falta de capacitación del máximo responsable de la empresa; deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas; resistencia al cambio; mala gestión de los riesgos; incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales; falta de liderazgo del emprendedor; poca claridad en la definición de los objetivos, y desaliento ante los primeros obstáculos importantes.
- **Acciones de planificación:** Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias; inexistencia de planes alternativos; establecer objetivos y expectativas irrealistas; un plan de negocios erróneo; planificación inadecuada; crecimiento no planificado, y falta de previsión.

Objetivos

Objetivo General:

- Analizar cuáles son las acciones y contribuciones que ha realizado el IDEL para mejorar las capacidades de los emprendedores de Florencio Varela.

Tal como se planteó en la introducción, lo que buscamos es identificar determinados factores directos o indirectos que influyen en el accionar de los programas para que los emprendedores locales logren mantener sus propios proyectos en el mercado, logrando así activar una pequeña parte del circuito económico. Sustentando el crecimiento tanto del territorio local como el de los emprendedores, incrementando sus ganancias, su motivación y también sus capacidades de gestión y productivas.

Creemos que es pertinente realizar un trabajo de campo a través de entrevistas a emprendedores y miembros del programa, y de esta manera encontrar el grado de influencia de uno sobre otro.

Objetivos específicos:

- Identificar como inciden las acciones el IDEL sobre la economía local: de qué manera el IDEL permite lograr que por ejemplo, los emprendedores superen las deficiencias de comercialización y alcancen una reactivación del flujo de negocios.
- Descubrir herramientas útiles para incentivar un círculo virtuoso desde el IDEL: de acuerdo a lo que pueda llegar a brindar el IDEL, en parte, los emprendedores pueden aprovechar para capacitarse, encontrar el modo de trabajo que más les convenga, hallando la posibilidad de hacer valer las ventajas competitivas de sus acciones operativas, de control, gestión y planificación, y lograr un incremento del entorno económico.

- Describir las características necesarias para que el IDEL fortalezca lazos con los emprendedores: si bien en un primer momento el apoyo es constante, en una proyección a largo plazo, brindar la posibilidad de asociarse de acuerdo a los intereses de los emprendedores.
- Observar el accionar de las políticas públicas con respecto al IDEL: identificando si la planificación estratégica es la correcta.

Metodología:

En esta sección se presenta la metodología que se siguió para llevar a cabo cada una de las diferentes etapas del presente trabajo integrador final. Generalmente, una investigación surge de una idea o una experiencia, la cual por su espontaneidad puede aparecer en cualquier momento y en cualquier lugar, por lo cual, estas primeras ideas se caracterizan por ser vagas, imprecisas y mal estructuradas. Dado lo anterior, la función de la metodología en la investigación científica, es transformar esa idea en un planteamiento sólido, vinculado a un campo del conocimiento científico, el cual posibilite que se delimiten y especifiquen cuáles serán las propiedades de análisis vinculadas a nuestra idea que serán abordadas, estudiadas e investigadas.

Es por eso, que en el transcurso del trabajo de campo (estudio de caso), la metodología empleada será de corte cualitativo, ya que el abordaje requerirá contemplar dimensiones simbólicas de la realidad. Tal como sugiere Irene Vasilachis de Gialdino “(...) *las investigadoras e investigadores cualitativos indagan en situaciones naturales, intentando dar sentido e interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas le otorgan*” (Vasilachis de Gialdino, 2006).

Además, utilizaremos entrevistas como fuente de recolección de datos y análisis de documentos, tomando como referencia lo que plantean Strauss y Corbin, al hablar sobre análisis cualitativo, que se refieren, “no a la cuantificación de los datos cualitativos, sino al proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema

explicativo teórico”. (Strauss, 2002). A continuación desarrollaremos el tipo de investigación y los instrumentos que se presentaran en este trabajo:

Tipos de Investigación

Al pretender desarrollar los métodos disponibles a la hora de comenzar, se llevará a cabo un trabajo descriptivo. Tal como lo argumenta W. J. Meyer: “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables” (Meyer, 1981), es decir, que la investigación descriptiva es aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Refiriéndose a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan.

Instrumentos de Investigación

➤ Entrevistas:

Consiste en mantener una conversación con el entrevistado, donde se le efectúan distintas preguntas pre-establecidas pero permite realizar nuevas preguntas de acuerdo a las respuestas que se van obteniendo para recolectar la mayor cantidad de información posible. A través de las entrevistas a especialistas buscamos alcanzar información de emprendedores cuyos emprendimientos hoy en día estén funcionando. Con esta herramienta tenemos como objetivo obtener distintas opiniones y conocimientos especializados que aporten gran valor a nuestra investigación.

Las entrevistas estarán enfocadas hacia dos bloques diferentes, por un lado a los miembros que participan en el programa de emprendedores del IDEL, y por otro, a los emprendedores varelenses, teniendo aquí otra subdivisión, entre quienes conformar una asociación civiles (o están en camino a serlo) y los que buscan la manera que continuar solo, sin la necesidad de agruparse en asociaciones auto gestionadas.

Antecedentes/marco teórico:

A los efectos del presente estudio, tomaremos como referencia el uso de los conceptos planteados tanto de emprendedorismo, como de competitividad y asociatividad; y lo vincularemos con las nociones de desarrollo local, políticas públicas y políticas locales sobre pymes productivas, comerciales y de servicios. Además, de hallar el punto de encuentro entre estos conceptos amplios con el accionar del organismo municipal y el programa “escuela de emprendedores” del IDEL.

Temas a tratar en el marco teórico y en el trabajo en general:

- Emprendedorismo (emprendedor y emprendimiento)
- Competitividad
- Asociatividad
- Desarrollo local
- Políticas públicas
- Políticas locales sobre pymes productivas, comerciales y de servicios.

Emprendedorismo

Podemos definir emprendedorismo como el estudio focalizado en comprender y desarrollar las competencias y habilidades relacionadas a la creación de un nuevo emprendimiento (técnico, científico, empresarial, social). Tal como se plantea en la Revista de Administración de empresas, el emprendedorismo puede ser determinado como el campo que estudia a los emprendedores. Examina sus iniciativas, características, efectos sociales y económicos, así como los métodos de soporte utilizados para facilitar la expresión de actividades emprendedoras (Filion, 1999). Teniendo en cuenta lo manifestado por otros autores como Grebel, Pyka y Hanusch (2003), se puede llegar a la conclusión de que el emprendedorismo desempeña un papel fundamental en la creación de nuevos empleos, la incorporación de nuevas tecnologías y en la competitividad internacional. El emprendedorismo integra de forma precisa, la unión entre sistemas tecnológicos y la exploración de oportunidades de negocios latentes en el mercado.

A partir del siglo XX, las escuelas económicas, a través de sus principales exponentes como (Schumpeter J. A., 1992), Knigh (1942), Kinzner (1979) han presentado sus interpretaciones, sirviendo como base para la evolución en la definición del emprendedor.⁷ El concepto más aceptado de "*Emprendedor*" fue popularizado por el economista Joseph Schumpeter en 1945, definiéndolo como alguien versátil, que posee las habilidades técnicas para saber producir, reunir recursos financieros, organizar las operaciones internas y capitalizar sus esfuerzos a través de las ventas. Por lo tanto, un emprendedor identifica oportunidades, las aprovecha y busca los recursos para transformarlas en negocios rentables, en esencia, es su misión. Además, es el principal promotor del desarrollo económico y social de un país.

En este trabajo se indagará desde las perspectivas psicológicas y de administración de empresas con el objetivo de identificar características que se deben impulsar para promover el emprendedorismo. Estos modelos de emprendimientos son determinados por diferentes influenciadores que aportan al desarrollo de esta cultura.

Por un lado, desde la perspectiva psicológica emprendimiento es "*una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como características de su comportamiento y bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable*" (Dalziel Murray, 1996).

Por otro lado, la administración de empresas se ha preocupado por cómo crear organizaciones cuyos recursos (tanto humanos como técnicos) sean aprovechados de la manera más óptima posible, de modo tal que incrementen los niveles de productividad y a su vez logren generar soluciones creativas a las problemáticas que buscan tener en cuenta o metas que anhelan alcanzar. Como se logra identificar, uno de los componentes asociados al emprendimiento está relacionado con la posibilidad de diseñar estrategias novedosas y originales.

Bermejo, Rubio y De La Vega (1992), han determinados los términos innovación y emprender como: "*Innovación*" es la herramienta específica del emprendedor. Y "*Emprender*" es el acto que transforma los recursos con el objetivo de crear riqueza. Es el acto de crear una idea en realidad. Es la capacidad de compromiso para encontrar

⁷ Información extraída de: Manual de emprendedorismo
https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_01.pdf fecha de consulta: 21/04/2019

soluciones sencillas a problemas complejos. Es la aptitud de buscar los recursos y la energía necesaria para crear, inventar, descubrir nuevas formas de hacer las cosas... se habla de crear, de aportar nuevas soluciones para nuevas necesidades. Se habla de introducir nuevos productos y servicios, de innovar. Pues bien, los emprendedores son quienes llevan a cabo este proceso de innovación. La innovación constituye uno de los factores críticos del éxito en el mundo de la empresa (Bermejo M. I, 1992).

Contextualizando lo anterior sobre emprendedores e innovación, que es crear, transformar, encontrar, buscar, inventar, descubrir, aportar e introducir nuevas formas de enfrentar diferentes situaciones. Y que es ésta la principal herramienta del emprendedor, diferentes autores han trabajado sobre la *competitividad*, si bien sus orígenes se remontan a más de tres siglos atrás con las teorías de comercio, hoy en día no existe consenso sobre su definición y, por ende, acerca de una forma de medirla.

Un referente de la administración como Peter F. Drucker adopta el modelo cartesiano y, por lo tanto, busca una teoría de la acción emprendedora. *"Cada práctica descansa en una teoría"*, dice Drucker. En esta afirmación subyace una hipótesis; que la innovación emprendedora constituye un modo particular de hacerse cargo de los hechos del mundo. La innovación es, según Drucker, *"trabajo organizado, sistemático y racional"*. *"Los emprendedores necesitan buscar expresamente las fuentes de la innovación; los cambios y aquellos síntomas que anuncian la oportunidad para realizar una innovación exitosa. Y necesitan conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa"*.

De este modo, la acción emprendedora innovadora sería equivalente a una búsqueda disciplinada de los síntomas de cambio o de oportunidad, seguida por una aplicación de principios a estos signos incipientes de cambio, destinados a producir innovaciones efectivas. Podemos comparar el perfil de la actividad emprendedora, según la entiende Drucker, con la práctica de la medicina: ambas implican una búsqueda disciplinada y sistemática de los síntomas, para enseguida aplicar los principios del diagnóstico y del tratamiento curativo.

Drucker afirma, además, que la práctica de la acción emprendedora consiste en "crear algo nuevo, algo diferente; (los emprendedores) cambian o transmutan los valores". Estamos de acuerdo con Drucker en que el emprendedor cambia "valores", pero -precisamente porque lo hace- el método de Drucker para entender la acción

empresarial es inadecuado. Drucker ve al emprendedor como una persona que, básicamente, advierte los cambios que están ocurriendo y les saca provecho. (Fernando Flores, Charles Spinosa, Hubert L. Dreyfus, 2013).

En términos generales, las características de la definición de emprendedores son:

- El comportamiento característico de los agentes económicos. Cuando se describe a emprendedores no se refiere a una ocupación, sino a una actividad, en la que se tienen en cuenta los aspectos y circunstancias que rodean al individuo.
- Los emprendedores deben tener en cuenta la incertidumbre y otros obstáculos inherentes a la actividad que desempeñan
- Deben disponer de información sobre los diferentes procesos de producción que sean eficientes, así como de las nuevas formas de organización. Dicha información puede adquirirse en centros de formación o a través de expertos.
- La actividad emprendedora no debe asociarse sólo a las pequeñas empresas. Este tipo de emprendedores también se encuentra en las grandes empresas, y se les suele denominar “intrapreneurs” o “corporateentrepreneurs”.

Considerando desde una perspectiva moderna, podemos considerar por lo menos tres tipos de emprendedores:

- 1) **Innovador:** de acuerdo con el planteamiento defendido por (Schumpeter J. A., 1950). Este autor considera que la actividad emprendedora supone innovación en lo que se refiere a la introducción de un nuevo producto, en la organización o proceso, y supone un proceso de destrucción. El emprendedor crea nuevas industrias y por ello provoca cambios estructurales importantes en la economía. Pero no puede ser considerado puramente como inventor, sino que lo que hace es introducir las invenciones creadas por otros. Es por ello que Schumpeter considere al emprendedor como un innovador que destruye las estructuras existentes. Desde esta perspectiva, hay que tener en cuenta que no necesariamente se tenga que crear siempre un nuevo producto, sino que se puede desarrollar una actividad que desarrolle productos ya existentes en el mercado, empleando para ello nuevos avances tecnológicos.

- 2) **Oportunista:** Kirzner, al igual que Schumpeter, considera que el emprendedor trata de aprovecharse de las oportunidades de beneficio que proporcionan los mercados, pero a diferencia de él, considera también que se aprende de los errores pasados e intenta corregirlos, conduciendo de esta manera al mercado hacia un nuevo equilibrio. Por lo tanto, desde su perspectiva, existe una relación entre instituciones y emprendedores que incentiva el progreso económico a través de dos factores. En primer lugar, las instituciones proporcionan el nivel de competitividad que los emprendedores necesitan, y en segundo lugar, también proporcionan la estructura de incentivos que es necesaria para estimular la actividad emprendedora (Kirzner, 1973).
- 3) **Arriesgado:** aquel que considera que la incertidumbre es un factor importante pero de igual manera se deben asumir los riesgos, es decir, tienen que tomar sus decisiones en un mundo incierto, y sus beneficios se van a ver afectados por dicha incertidumbre. Un aspecto que contempla gran relevancia es el entorno macroeconómico, ya que cuanto más estable sea menos incertidumbre se genera (Kirzner, 1973).

Finalmente, esta enumeración se completaría desde el punto de vista sociológico, con las ideas expuestas por (Weber, 1988) que considera como característica esencial: el carisma, donde un emprendedor es quien indaga lo que necesitan otras personas y así logra atraerlos con sus productos en el mercado y también consigue los trabajadores necesarios para desarrollar la actividad.

Para comprender mejor a la cultura emprendedora, hay que tener en cuenta que existe una conexión entre emprendedorismo y crecimiento económico, y también se produce a la inversa, es decir, se produce un efecto de “feed-back”. Asimismo hay que tener en cuenta otra serie de factores que influyen en ambos y que condicionan los resultados obtenidos: como las circunstancias socioeconómicas, la cultura y la evolución del país, que afectan a la capacidad emprendedora. En general, debe existir un clima favorable hacia el emprendedor, considerando los aspectos mencionados anteriormente como el entorno familiar y social del mismo, su formación, las políticas pública regionales, entre otras, que hacen que exista una mayor o menor propensión a realizar una actividad emprendedora.

Etapas de un Emprendimiento

Las etapas de un emprendimiento las diferenciamos de la siguiente manera:

- **Etapa 1:** Con una idea de negocio en mente, hay 2 aspectos claves que debes analizar: Porcentaje de éxito versus entusiasmo.

Cuando la idea es novedosa y no hay información de qué probabilidad de éxito pueda tener, el entusiasmo que demandará es elevado. En cambio, si se trata de una idea de negocio ya probada, el proceso es más claro y solo es cuestión de ejecutar las tareas.

También depende de la motivación que se goce, ya sea porque te apasiona la idea o porque quieres tener mejores ingresos y no tener un jefe.

- **Etapa 2:** Puesta en marcha.

Partiendo de la base de que la idea es viable, lo relevante es concretar el producto o servicio de manera inmediata para comenzar a comercializarlo, aunque sea lo mínimo para mantenerse a flote. Dependiendo del emprendimiento, esta etapa puede variar debido a que antes de concretarlo, se debe buscar recursos para lograrlo. Además, el emprendedor suele ser un “hombre orquesta”, es decir, cumplir todas las funciones del emprendimiento que está surgiendo.

- **Etapa 3.** Funcionamiento Regular.

Ser constante hasta que los ingresos permitan contratar personal para comenzar a delegar tareas básicas que quitan tiempo. Muchos emprendedores se permanecen un periodo extendido en esta etapa, y muchas veces suelen estancarse debido a que el emprendedor aprende a ser el hombre orquesta y por temor no sale de su zona de confort.

- **Etapa 4.** Funcionamiento estable.

Para alcanzar un funcionamiento estable y prepararse para un salto cualitativo (pasar a funcionamiento óptimo) es necesario atender áreas administrativas y operativas de manera formal, dedicando esfuerzo y talento. Empezar a delegar para dedicarse a la

gestión, a la toma de decisiones. Y para distinguir qué funciona y qué no funciona en la empresa. En conclusión, aprender a organizar.

➤ **Etapa 5.** Funcionamiento óptimo.

Conocer sobre indicadores de gestión que reflejen el comportamiento real de la empresa, que aporten evidencia objetiva; es una actividad clave es esta etapa, que nos prepara para pasar a la etapa de expansión o traspaso. Dos actividades que podrías abordar con miras a la expansión son la gestión de la innovación y la exportación del producto o servicio.

➤ **Etapa 6.** Expansión o traspaso.

Si bien la organización puede ser exitosa, no se la debe descuidar y se debe pensar en tener asesoramiento para tomar decisiones que afectaran al futuro de dicha empresa.

La clave para todas las etapas está en mantener el enfoque en lo importante, sin perder de vista las actividades que deben abordarse para avanzar a las siguientes etapas, es decir, para avanzar en la “madurez” de la empresa. Sin estancarse⁸.

Competitividad

La **competitividad** es la capacidad de proporcionar productos y servicios con mayor eficiencia y eficacia frente a sus competidores. Al final, en el sector de la venta y la comercialización, la competitividad de representa una de las herramientas más importantes para mantener un éxito sostenido en los mercados sin protección ni subvenciones adicionales. También es significativo el concepto de ventaja competitiva, que se fundamenta en la “productividad” y en los factores que la determinan dentro de la empresa. La productividad es la relación entre la producción obtenida mediante un sistema de producción de bienes y servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, su uso eficiente o la relación entre los resultados obtenidos con respecto de los recursos usados y el tiempo que toma conseguirlos (D’Alessio, 2004, pág. 223). Esta

⁸ Información extraída de : <https://www.gestionar-facil.com/etapas-de-un-emprendimiento/> y <https://www.gestionar-facil.com/etapas-de-los-emprendimientos/> fecha de consulta: 11/08/2019

visión de la productividad se enriqueció en los años ochenta del siglo pasado con la amplia divulgación de la obra *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Porter, 2000) donde se propone un modelo para entender a las industrias y la competencia, así como para formular una estrategia global.

A pesar de la variedad y alcance de las distintas estrategias de competitividad, existen algunas de ellas que se diferencian del resto por sus enormes ventajas a la hora de posicionar un negocio frente a la competencia.

Como es el caso de la **diferenciación frente a la competencia**: que al ingresar en un mercado comercial, resulta indispensable implantar competitivas para diferenciar los bienes o servicios de la organización del resto. Esa diferenciación puede ser al final, real o percibida por el cliente o proveedores. Si tenemos en cuenta la diferenciación real, partimos de la creación de productos que no están todavía disponibles en el mercado.

Sin embargo, la diferenciación percibida requiere un poco más de trabajo por parte de la empresa, ya que requiere de herramientas publicitarias que muestren el producto con diferencias frente a la competencia.

Otra estrategia competitiva es el **posicionamiento por precio**: donde el liderazgo por el precio y los costos permiten a la organización convertirse en la entidad principal, capaz de producir con el menor coste y la mayor ventaja competitiva del sector.

Tradicionalmente, las empresas tienen dos opciones para mejorar su índice de beneficios: aumentar las ventas o disminuir los costos de la empresa. En el segundo caso, una opción es apostar por las materias primas de alta calidad por el precio más bajo que pueda redundar de forma positiva en el cliente.

En conclusión, las estrategias de competitividad empresarial son necesarias para cualquier negocio que desee mantenerse durante largo tiempo en el mercado, ofreciendo una serie de productos y servicios únicos que identifiquen su talento y actividad. Si quieres convertir tu empresa en una marca memorable, apuesta por la competitividad⁹.

⁹ Información extraída de: <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>
fecha de consulta: 04/08/2019

Desde otra perspectiva, autores como Miguel Ángel Galindo y María Teresa Méndez, presentan sus consideraciones acerca de la competitividad en una sección de la Revista “Papeles de Europa”. En dicho artículo vincula a la competitividad con aspectos tales como la capacidad de innovar, mercados eficientes, dotación y utilización de factores productivos y las características de la organización empresarial, pero por otro lado, argumentan que estos actores están a su vez conectados con otros, tales como la calidad de la educación, la dotación de infraestructuras o la capacidad de organización y gestión de las empresas, esto es, de factores que generan un entorno o clima favorable para las empresas (Nissan, 2010). Este tipo de competitividad es la que analiza el WorldEconomicForum (WEF) desde finales de la década de los 70 del pasado siglo, donde la define como “*el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país*”(Klaus Schwab, World Economic Forum , 2010, pág. 4). Esto significa, desde el punto de vista de este informe, que los países más competitivos son los que son capaces de generar unos mayores niveles de renta para sus ciudadanos. El WEF señala doce pilares que sostienen la competitividad de los países y que son los siguientes (Klaus Schwab, World Economic Forum , 2010, págs. 4-8):

1. **Las instituciones:** determinadas por el marco legal y administrativo en el que los agentes económicos llevan a cabo su actividad para generar renta y bienestar.
2. **Las Infraestructuras:** que facilitan el buen funcionamiento de la economía reduciendo las distancias entre las regiones y determinando la localización de la actividad económica.
3. **Entorno macroeconómico:** ya que la estabilidad macroeconómica es un estímulo para llevar a cabo actividades empresariales.
4. **Salud y educación primaria:** debido a que la salud es necesaria para que los trabajadores puedan realizar sus tareas y la educación para mejorar su eficiencia.
5. **Educación superior y formación:** imprescindibles para implantar procesos de producción más sofisticados. Ambas facilitan el catch-up tecnológico, que es un factor importante en el proceso de convergencia económica.

6. **Mercados de bienes eficientes:** son los que facilitan la elaboración de los bienes y servicios que se necesitan y aseguran su comercialización eficiente en la economía.
7. **Mercado de trabajo eficiente:** que asegura la adecuada asignación de la mano de obra y proporciona los incentivos adecuados a los trabajadores para que lleven a cabo sus tareas de una forma más efectiva.
8. **Desarrollo del mercado financiero:** para asignar de forma eficiente los ahorros generados por los individuos y facilitar los recursos a aquéllos que deseen crear nuevos negocios o expandir o mejorar los existentes.
9. **Implantación de tecnología:** lo que permite a la economía adoptar aquellas tecnologías que mejoran la actividad de la mano de obra.
10. **Tamaño del mercado:** ya que los de mayor tamaño permiten a las empresas aprovechar las economías de escala.
11. **Sofisticación de los negocios:** la calidad de los negocios que se llevan a cabo en el país, así como la de las operaciones y estrategias que realizan los individuos. Cuanto mayor sea dicha sofisticación, más elevada será la competitividad.
12. **Innovación:** al igual que lo que se señalaba en el punto 9, porque a través de ella se mejora la eficiencia de los trabajadores.

Todos estos conceptos están interconectados, de tal manera que algunos de ellos refuerzan la actividad de los otros. Por ejemplo, sin una educación y formación adecuadas resulta muy complicada la implantación de las innovaciones tecnológicas, que a su vez favorecen una mayor sofisticación de los negocios que se están llevando a cabo. Una de las principales conceptualizaciones sobre competitividad fue argumentada por Coriat, quien estableció: “las doce dimensiones de la competitividad”. Donde intentó suprimir el complejo concepto de competitividad en áreas de análisis bien definidas que sean abordables desde el punto de vista de la organización.

Coriat, distingue una división primaria del concepto: la competitividad costo y no costo. Tal como se observa en el Esquema 4:



Esquema 4. Concepto de competitividad. Fuente: elaboración propia en base a Coriat (1997)

La primera determina el precio al cual la organización venderá su producto y está explicada por el costo del trabajo, del capital y de los insumos. Al entender al “**costo trabajo**” como un pilar de la competitividad en sí mismo intenta explicar que es la combinación entre salario, productividad y cargas sociales las que determinarán parcialmente el grado de competitividad de una firma. Un ejemplo puede ser: que el pago de salarios altos no es una dificultad en la medida que sea consecuente con la productividad laboral existente. El “**costo del capital**” se centra en la gestión financiera y la capacidad de captar liquidez a bajas tasas de interés pero también hace referencia a la productividad del equipamiento que cuenta la firma, es decir, su tasa de desperfectos, la intensidad en el uso de los recursos, la logística que le da sentido al proceso productivo, etc. Por último, el “**costo de los insumos**” abarca las políticas de compra de las empresas, la relación con proveedores, los costos de transacción, de generación de contratos, de relacionamiento con las empresas que proveen servicios, la provisión de servicios públicos y el uso eficiente de la energía, entre otros. Por su parte, la

“**competitividad no costo**” está asociada a aquellas variables que hacen a la diferenciación del producto ofrecido por la firma, tanto en las características del bien como en la experiencia de consumo del mismo. La calidad del producto, el respeto por las normas técnicas y control de calidad, la certidumbre y velocidad de los tiempos de entrega, la atención pos venta, la especialización hacia mercados de demanda creciente, la eficiencia en el manejo de redes de proveedores y consumidores como así también el correcto manejo de la capacidad instalada son algunas de las capacidades que una firma puede adquirir para lograr incrementar su ratio de participación en un mercado determinado. (Coriat, 1997)

Teniendo en cuenta lo señalado hasta este momento, uno de los factores que juega un papel importante en el ámbito de la competitividad sería el emprendedor, ya que no sólo generan nuevos negocios que conllevarían un mayor rendimiento y bienestar para los ciudadanos, sino que también llevan a cabo procesos de implantación de tecnologías y generan innovaciones. (Galindo, Miguel Ángel y Méndez, María Teresa, 2011)

La asociatividad como estrategia competitiva

Debemos conceptualizar a la asociatividad como *“un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”*. (Rosales, 1977).

Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes¹⁰.

¹⁰ Información extraída de: <https://www.gestiopolis.com/asociatividad-pymes/> y <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/1e.htm> fecha de consulta:11/08/2019

El autor Arnoldo Araya Leandro contextualizó a la **asociatividad** como el esfuerzo conjunto de los participantes que puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos. (Arnoldo Araya, 2006).

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización. En otras palabras se puede identificar como una alianza voluntaria para la competitividad. Para concretar este acuerdo, es necesario tener en claro que es una estrategia colectiva de carácter voluntario, no excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera, permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes, puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales y es exclusiva para pequeñas y medianas empresas.

La asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular.

La decisión de intentar la asociatividad puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, como el Estado o los gremios empresariales, pero en definitiva son las empresas las que deben llevarla a cabo. De acuerdo a esta característica la asociatividad se asemeja a una red horizontal pero se diferencia de ésta en que no hay restricciones para la afiliación. En las redes horizontales la cooperación se busca entre empresas que atienden al mismo mercado.

Otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Por ejemplo, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es de la incumbencia exclusiva de cada empresa, la cual debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde. La autonomía gerencial es un rasgo también presente en las redes horizontales, pero en esta la afiliación, como ya se mencionó, está restringida a quienes comparten el mismo mercado.

Del mismo modo, se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad como sí lo hay tanto en las redes verticales como en las horizontales.

“Las pymes pueden construir alianzas de tipo horizontal entre empresas del mismo sector, vertical con proveedores o simbióticas con otras pymes complementándose entre sí.”(Arnoldo Araya, 2006). En las redes verticales el ámbito de la cooperación está determinado, como ya se ha mencionado, por los intereses específicos de la cadena de producción o incluso por los intereses estratégicos de las empresas líderes. En las redes horizontales, la cooperación está restringida a los límites impuestos por los mercados en los cuales operan las redes. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante. Además, se puede presentar una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, o incluso para aquéllas que no pertenezcan a ninguna red.

Conforme a las actividades que realizan pueden formarse según: (CASANI, F. Y MARQUEZ, A., 1999)

- **Agrupación de compras:** Un conjunto de empresas realiza sus compras en común, con lo que mejora su poder de negociación y puede obtener mejores condiciones que si cada una se abasteciera por separado. Esta función es básica para la pequeña empresa y le puede suponer importantes ahorros en sus costes. Al disponer de mayores medios, la agrupación puede realizar una selección más cuidadosa de los proveedores.
- **Fabricación en común.** Mediante la fabricación común de algunos componentes o de productos terminados se pueden conseguir economías de escala. Se produce una disminución de los costes fijos soportados por cada producto al aumentar la producción. La agrupación puede acometer inversiones que serían demasiado onerosas para las empresas consideradas individualmente.

Asimismo, se pueden establecer mejores sistemas de control de calidad al tener que homogeneizar el producto para que sea válido para todos los socios.

- **Acción comercial común.** Normalmente se establecen para operaciones de exportación, pero también pueden consistir en la realización de un muestreo común utilizando productos de distintos fabricantes. Otra posibilidad es la creación de una marca común o la promoción de un tipo de producto correspondiente a una determinada zona geográfica.

- **Agrupación de gestión.** Suele ser consecuencia de otras acciones comunes. Consiste en la normalización contable y administrativa de los socios para unificar la gestión burocrática. Permite conseguir una información más detallada y elaborada al poder realizarse análisis financieros y comparaciones entre empresas.

Entre las ventajas asociadas a estas formas de cooperación se destaca el mantenimiento de las empresas independientes, ya que no sólo no desaparecen sino que se potencian alcanzando masa crítica suficiente en aquellas funciones para las que su dimensión era demasiado reducida. De esta forma se conservan las cualidades de las pymes: movilidad y reacciones rápidas, mejor servicio al cliente, unidad de mando y especialización. Por último, permiten avanzar en la profesionalización de la gestión, pues al enfrentar a los directivos de cada empresa con problemas más complejos derivados de las acciones comunes les acostumbran a tener una visión más a largo plazo y utilizar herramientas como la planificación.

El desarrollo económico local

En este trabajo tratamos de integrar conceptos generales con cuestiones cotidianas identificadas de la sociedad Varedense. Tal es el caso del concepto de “*desarrollo económico local*”, se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno. (Vázquez Barquero, 1988).

Si bien el desarrollo local es un paradigma económico, hay quienes lo contextualizan en las localidades y regiones europeas que quedaron obstaculizadas por el desarrollo capitalista, en otras palabras, hace referencia a que el desarrollo local tuvo su origen en la búsqueda de soluciones prácticas al desempleo ocasionado en aquellos países capitalistas que sufrieron la crisis del petróleo. Algunos políticos desde el ámbito local, economistas y otros científicos sociales argumentaron la necesidad de comprender que la actividad económica no se realiza de forma aislada, sino que la empresa es parte de un entramado social que es quien la hace desempeñar su función de coordinadora de la actividad económica: el empresario no es ajeno a la sociedad, es miembro activo de ella, un factor clave en la sociedad local: en el territorio. Siguiendo con este pensamiento, muy alejada por cierto de los planteamientos tradicionales de la economía neoclásica y del *businessmanagement*, algunos autores plantean diferentes tesis para estudiar el desarrollo regional (Stöhr, 1977) o incluso mantienen que la materia objeto de análisis económico no debe ser el sector sino el territorio (Becattini, 1979) que es importante mantener un proceso de crecimiento sin fractura social o que la innovación, clave en el desarrollo del capitalismo como estableció Shumpeter en 1911, no es un proceso ajeno a la sociedad local, sino precisamente lo contrario: la innovación es un proceso social (Aydalot, 1986).

Entonces, el concepto de desarrollo local endógeno otorga un papel predominante a las organizaciones, a las instituciones locales, y a la propia sociedad civil, en los procesos de crecimiento y cambio estructural (Stöhr, 1981 y 1985). Es una aproximación "de abajo—arriba" al desarrollo económico, que considera que los actores locales, públicos y privados, son los responsables de las acciones de inversión y del control de los procesos. También es relevante tener en claro que la creación y desarrollo de las empresas es una condición necesaria en el proceso de desarrollo, ya que las empresas transforman el ahorro en inversión a través de los proyectos empresariales; además, cuando se estimula el desarrollo de redes y agrupaciones de empresas también con otras entidades (universidades, centro de formación y servicios, administraciones locales) se propicia la aparición de economías externas de escala, de proximidad, y la reducción de los costes de transacción, (es importante aclarar que cuando se conceptualiza en base a una "empresa", se refiere también a organizaciones, pymes, emprendimientos, etc.). (Vázquez Barquero, 1988).

Continuando con lo planteado por Antonio Vázquez-Barquero, catedrático de Economía de la Universidad Autónoma de Madrid y especializado en desarrollo económico, innovación y análisis territorial. Se puede argumentar que el concepto de desarrollo reúne un conjunto de rasgos y características, que le dan una configuración específica. Ante todo, hay que decir que el desarrollo local hace referencia a procesos de acumulación de capital en ciudades y regiones concretas. La disponibilidad de una oferta de mano de obra, suficientemente cualificada para las tareas que realiza, y poco conflictiva, unido a una capacidad empresarial y organizativa, fuertemente articulada a la tradición productiva local y a una cultura atenta a las innovaciones y al cambio, favorece la acumulación de capital en los sistemas productivos locales. Se trata de procesos de desarrollo económico, que se caracterizan por la organización sistémica de las unidades de producción, que favorece la competitividad de las empresas locales en los mercados nacionales e internacionales. La organización del sistema productivo local formando redes de empresas propicia la generación de economías de escala y la reducción de los costes de transacción y, por lo tanto, rendimientos crecientes y crecimiento económico.

Otro de los ejes principales de la política de desarrollo local que afirma Vázquez Barquero es la difusión de las innovaciones y el conocimiento en el tejido productivo local, lo que permite la introducción de nuevos productos y la diferenciación de los existentes, los cambios de los procesos productivos, la apertura de nuevos mercados. Todo ello contribuye al aumento de la productividad y de la competitividad de las empresas.

Y que del mismo modo se debe considerar que los recursos humanos tienen cualidades diferentes, es por eso que la política de desarrollo local, posee como objetivo específico la formación de ellos, ya que a través de los recursos humanos se incorpora conocimiento en la producción de bienes y servicios y en la gestión de la propia estrategia de desarrollo. Cuando las acciones de formación se insertan en la estrategia de desarrollo, la mejora de la calidad de los recursos humanos propicia el aumento de la productividad, estimula la competitividad, e incluso afecta al modelo cultural en el que se apoya el proceso de desarrollo.

A su vez, el autor sostiene que el desarrollo territorial aparece como un camino para la salida de la crisis económica. Sus fortalezas residen en que es una estrategia que enfoca

la cuestión del ajuste productivo con una visión territorial, lo que le permite dar soluciones concretas a los problemas específicos de los territorios, usando precisamente el potencial de desarrollo que no se utiliza a causa de la crisis. Su mérito reside en haber utilizado una estrategia que estimula los rendimientos crecientes de las inversiones, y, por lo tanto, propicia el aumento de la productividad y de la competitividad de las economías. Pero, el desarrollo local es una estrategia que, además, busca el progreso social y el desarrollo sostenible.

Entiende que el desarrollo es un proceso en el que el crecimiento económico y la distribución de la renta son dos caras de un mismo fenómeno, ya que los actores públicos y privados, cuando deciden y ejecutan sus inversiones, lo hacen con la finalidad de aumentar la productividad y mejorar el bienestar de la sociedad. El desarrollo local es, también, una estrategia que se basa en la mejora continua de los recursos disponibles y particularmente de los recursos naturales y del patrimonio histórico y cultural, ya que con ello se contribuye a aumentar la ventaja competitiva del territorio y el bienestar de la población. Por último, el autor destaca el carácter participativo de las políticas de desarrollo local, en las que los actores locales y las redes territoriales, en general, participan en el diseño, la ejecución y control de las acciones y proyectos de desarrollo. Para ello, cuentan con el apoyo, la presencia y las iniciativas de las organizaciones e instituciones internacionales; todas aquellas que estén comprometidas con los objetivos de erradicación de la pobreza y reducción de las desigualdades. (Vázquez Barquero, 1988)

Otro investigador, como César Vallejo Mejía, ex Rector de la Universidad Autónoma de Manizales, ha indagado también sobre el concepto de desarrollo económico y social local, y en la Revista *Ánfora* afirma que: *“Se puede definir Desarrollo como el cumplimiento, por parte de una Sociedad, del grado de logro de los objetivos y metas que se ha propuesto”*. En otros términos, deben distinguirse tres elementos importantes: *“la Sociedad como sujeto del Desarrollo, los objetivos y metas que se propone, y la forma (modelos, políticas y estrategias) que adopta y aplica para conseguirlos”*¹¹.

Se concentrará la atención en el desarrollo local y las políticas públicas, que son temas predominantes en nuestra unidad de análisis.

¹¹ Información extraída del artículo “Desarrollo (económico) local y globalización”. Vallejo Mejía. Rector UAM. Fecha de consulta: 21/04/2019

Políticas públicas

Si bien el desarrollo es significativo para la sociedad, las políticas públicas también poseen la misma relevancia, ya que son “las acciones de gobierno con objetivos de interés público, que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad” (Corzo, 2013).

En esta definición el autor argumenta que las acciones de política pública tienen dos características fundamentales: buscar objetivos de interés o beneficio público; y ser resultado de un proceso de investigación que implica el uso de un método para asegurar que la decisión tomada es la mejor alternativa posible para resolver un determinado problema público.

Otro autor como Pallares, conceptualiza a las **Políticas Públicas** como “*el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos*”. Si bien ambos autores en sus definiciones tienen muchas similitudes, Pallares señala que las Políticas Públicas deben ser consideradas como un “proceso decisional”, o sea, un conjunto de decisiones que se llevan a cabo a lo largo de un plazo de tiempo. Sin embargo, al mencionar esa persuasión sobre la población no se interpreta si esa cualidad es positiva o negativa, pero si se puede afirmar, que en ocasiones el bienestar se ve cuestionado en una política restrictiva o de imposición fiscal por ejemplo, logrando ciertamente esa modificación conductual. Aunque la mayoría de las Políticas Públicas tienen un impacto directo en el bienestar de la población.

Las Políticas Públicas se vinculan con el acceso de las personas a bienes y servicios. Consisten, precisamente, de reglas y acciones que tienen como objetivo resolver y dar respuestas a la multiplicidad de necesidades, intereses y preferencias de grupos y personas que integran una sociedad. Esto es lo que generalmente se conoce como “agregar demandas”, de forma tal que al final, las soluciones encontradas permitan que personas y grupos coexistan a pesar de sus diferencias.

Habitualmente se tienen herramientas para programar e impulsar las Políticas Públicas, dependiendo del tipo de actores que se interponen éstos puede variar. Para el caso del gobierno a través de sus instituciones al elaborar una propuesta se basan en los siguientes aspectos:

- **Las normas jurídicas:** es a través de las normas jurídicas que los poderes públicos autorizan y establecen las actividades que constituyen las políticas, y también, limitan la discrecionalidad en el actuar de los que la elaboran y ejecutan. Es decir, fundamentarse en todo tipo de norma y ley establecida.
- **Los servicios de personal:** elaborar las políticas requiere infraestructura humana, organizativa y de material.
- **Los recursos materiales:** primordialmente los financieros ya que son lo que suelen ser más restringidos.
- **La persuasión:** los ciudadanos consideran al gobierno como legítima expresión de la interpretación mayoritaria de los intereses generales de la sociedad. Es por esto, que se debe responder correctamente a las demandas sociales, ya que el gobierno como ente debe velar por los intereses de los que están bajo su tutela.

Los objetivos de las Políticas Públicas

Hay un gran conjunto de Políticas Públicas que en cierto período se revierten objeto de incidencia de las organizaciones, dado que se constituyen en potencias aliadas o declaradas amenazas al cumplimiento de sus respectivas agendas. Con esto nos referimos a los intereses que predominan en cada grupo, los cuales lógicamente no quieren verse afectados.

La construcción de alianzas con organizaciones de los sectores público y privado, es decir que en una Política Pública intervenga estos dos actores, a fin de que cada uno manifieste su postura y en momento dado puedan aportar a la propuesta.

Desde una perspectiva de la sociedad civil, las Políticas Públicas son relevantes, ya que constituyen uno de los instrumentos socialmente disponibles para atender las necesidades de la población. La visión que se requiere enfatizar aquí es, una de

tipo instrumental haciendo hincapié que son “*medio para*”, la resolución de los problemas sociales. (Domingo Ruiz López y Carlos Eduardo Cadéas Ayala, 2009).

Ventajas y Desventajas de las Políticas Públicas

Se debe constituir una comparación entre los aspectos positivos y negativos de las Políticas Públicas para tomarlos en cuenta y definir si se puede puntualizar ideas en la realidad.

Las Políticas Públicas pueden revertir, potenciar o inhibir la capacidad de que otros mecanismos permitan alcanzar el bienestar individual y colectivo. Por ejemplo, una Política Pública de empleo, de vivienda o de educación, puede debilitar o fortalecer comunidades y familias, así como potenciar o inhibir la realización personal de los individuos mediante el trabajo o el estudio. Es decir, se tienen por un lado costos y por otro beneficio.

- **Ventaja:** las Políticas Públicas tienen la potencialidad de resolver problemas concretos, de promover integración social: es decir, la búsqueda de la equidad y la integración, ya que si bien es cierto que una propuesta de política puede beneficiar a unos y perjudicar a otros, se debe tener en mente a la mayoría que es quien decide en una democracia, sin menospreciar a las minorías.
- **Desventaja:** en la realidad de los países, las Políticas Públicas ni son siempre tan públicas, ni siempre responden a las necesidades de las personas a quienes están supuestamente dirigidas (Domingo Ruiz López y Carlos Eduardo Cadéas Ayala, 2009).

Mientras las empresas privadas tienen una alta capacidad de incidencia, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) tienen una baja capacidad de incidir en las políticas públicas. Las Políticas Públicas que son producto de las decisiones de los gobiernos tienden a no representar a los intereses y puntos de vista de los distintos sectores de la sociedad. Reafirmando así lo que ya anteriormente hemos comentado, sobre el predominio de uno de los actores sobre otro, protegiendo siempre sus intereses, lo que lleva solamente a una alta probabilidad de fracaso en la implementación de las mismas.

Las Políticas Públicas constituyen una herramienta de suma relevancia, no solo instrumental o práctica (por ejemplo, proveer servicios de salud para toda la población), sino para promover ciertos principios éticos (por ejemplo, que toda la población tenga los mismos derechos fundamentales al trabajo, la educación o la salud, independientemente de sus ingresos). Con esto obtenemos una diferencia entre subsanar solamente las necesidades de la población y el fomentar ciertos valores que se requieren para lograr una mayor integración.

Análisis y elaboración de las Políticas Públicas

Para lograr un análisis imparcial se puede mencionar que han existido dos modelos:

- **Modelo Racional:** argumentado por H. Simón, que consiste en recoger informaciones e investigar de forma sistemática con el objeto de identificar los problemas presentes o posibles. Definir todas las alternativas posibles para enfrentar cada problema. Hacer un análisis omnicompreensivo de todas las posibilidades alternativas y de sus consecuencias.

- **Modelo Incremental:** planteado por Ch. Lindblom, el cual consiste en la elaboración de las políticas y tiene como punto de partida la situación existente anteriormente, esta plantea sólo pequeños cambios o modificaciones de manera incremental.

En ambos modelos podemos hacer mención de que se requiere un pleno conocimiento de las fallas de mercado y las fallas de gobierno, que son aspectos económicos que son fundamentales para que el analista pueda comprender, entre las cuales sobresalen, las externalidades, información asimétricas, etc.

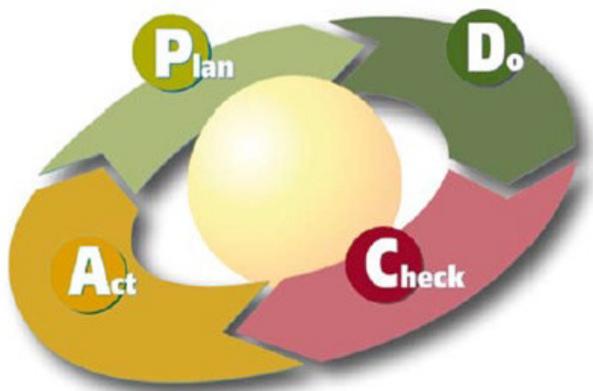
Políticas Públicas Municipales:

La Fundación Democracia y Gobierno Local plantea una guía para la mejora de la calidad institucional y la eficiencia de los gobiernos locales en base a las Políticas Públicas Municipales. Uno de sus temas principales se fundamenta en que todos aquellos sectores o ámbitos materiales de competencia municipal tienen que confeccionar e implementar un elevado número de políticas públicas para hacer frente a las necesidades de sus ciudadanos. Si bien las políticas públicas se llevarán a cabo en

distintos sectores (políticas públicas sectoriales), el municipio debe diseñarlas en clave estratégica global, es decir, teniendo en cuenta todos los recursos económicos disponibles del Ayuntamiento, siempre limitados, y marcar prioridades en cada uno de los sectores.

Para diseñar una política pública y posteriormente implementarla, es necesario contar con un esquema de trabajo fácilmente entendible por todos, que sin grandes complicaciones permita trasladar a la mente de los miembros del Gobierno municipal un esquema sencillo de trabajo en el quehacer diario.

El **ciclo PDCA** o también llamado **rueda de Deming**, no es más que la plasmación de un proceso lógico y elemental de afrontar la forma de hacer las cosas, con el ánimo de mejorar de manera continua los resultados obtenidos. En terminología absolutamente simple, sería contar con un plan, llevarlo a la práctica, y a la vista de los resultados aprender de nuestros errores. En definitiva, para hacer cualquier cosa debemos saber lo que queremos hacer y cómo hacerlo. A continuación nos ponemos a ejecutarlo, y debemos comprobar los resultados obtenidos, entre otras razones para saber si hemos conseguido lo que nos habíamos propuesto.



CICLO PDCA- RUEDA DEMING

Aunque sus siglas están en inglés, son de lo más sencillas, y significan:

Plan: Planificar, qué queremos hacer y la forma de hacerlo.

Do: Hacer, ejecutar lo que hemos planificado previamente.

Check: Comprobar, verificar los resultados de lo ejecutado.

Act: Actuar, a la vista de los resultados obtenidos.

Esquema 5. Ciclo PDCA. Fuente: Guía para la mejora de la calidad institucional y la eficiencia de los Gobiernos locales

Existe una serie de elementos que son imprescindibles para la elaboración e implementación de las políticas públicas en un municipio: contar con un Plan de Gobierno o Actuación municipal, explorar las posibilidades del Plan General de Ordenación Urbana, disponer de información adecuada y fiable, dotarse de una adecuada organización de medios y personal y asignar los recursos económicos eficazmente.

De acuerdo a la “Guía para la mejora de la calidad institucional y la eficiencia de los Gobiernos locales” de la Fundación Democracia y Gobierno Local, se puede afirmar que la gestión de toda administración pública debe estar presidida por una sucesión de principios inevitables:

➤ **Integridad de la actuación administrativa: respeto al Estado de Derecho**

La actuación administrativa debe ser legal, es decir, que debe cumplir los parámetros legales exigidos por la normativa de aplicación. No es negociable un discurso en otros términos que no sean el cumplimiento de la norma.

➤ **Simplificación administrativa: la necesaria agilidad en la gestión.**

El cumplimiento de la norma es obligatorio, pero no pueden ser procedimientos largos, excesivamente burocratizados y tediosos. Es necesario introducir elementos que permitan la agilidad en dichos procedimientos, el uso de las nuevas tecnologías puede ser de gran ayuda.

➤ **Transparencia en la gestión.**

Llevar a cabo una gestión ágil, siempre que la misma sea legal, no produce otra cosa más que una gestión transparente y modélica, no pudiendo ser de ninguna otra forma en nuestras actuales sociedades avanzadas, en las que la información fluye de manera muy veloz, y casi todo el mundo tiene acceso a ella.

La escasez de integridad, el incumplimiento de la norma, la lentitud en la solución de los problemas a los ciudadanos, nos harán transitar por el camino de la opacidad, y nos situarán en un escenario totalmente opuesto a la transparencia en la gestión que ahora predicamos.

➤ **Eficiencia en la gestión.**

La eficiencia en la gestión no solo desde el aspecto económico, sino que debe ser aplicable a cualquier asignación de recursos, tanto humanos como materiales, en todos los niveles de la organización.

➤ **Participación ciudadana.**

Se vincula con la transparencia en la gestión, pero en términos no solo de información, sino de participación directa de los propios ciudadanos en la toma de decisiones colectivas. Algo que, por otra parte, se ha desarrollado en las últimas décadas a través de diversos instrumentos o mecanismos participativos.

En este sentido, cobran especial relieve las asociaciones ciudadanas de distinto signo, como instrumentos de participación ciudadana reconocidos legalmente, así como se debe tener en cuenta todo el amplio tejido asociativo que, en cada caso, pueda existir en un municipio determinado, y que es particularmente denso y complejo en las ciudades de mayor tamaño.

➤ **Excelencia en la gestión.**

Toda gestión pública debe venir administrada por el intento de consecución permanente de una adecuada calidad en la prestación de servicios y resto de actividades que ejerce, o, al menos, a eso debe tender. Deben, por tanto, prestarse los servicios públicos con unos criterios mínimos de calidad.

➤ **Responsabilidad en la gestión.**

Cualquier gestión de asuntos públicos exige responder ante los ciudadanos por la labor llevada a cabo.

El comportamiento ético exige no alcanzar los objetivos a cualquier precio, o dicho con otras palabras, el fin no justifica los medios. Con comportamientos éticos (tanto de políticos como de funcionarios) basados en la legalidad que debe presidir toda actuación pública, no exenta de una agilidad; transparencia, participación y eficiencia en la gestión, se presentan ante los ciudadanos con los logros obtenidos, a fin de que sean valorados y examinados por estos (Fundación Democracia y Gobierno Local y Federación Española de Municipios y Provincias, 2011).

El enfoque de este abordaje teórico es clave para comprender e interpretar la capacidad de gestión del IDEL, ya que posibilita un análisis más complejo que permite abordar conceptualmente la mejor manera de que la organización se vincule con los emprendedores Varelense.

Actividades

Durante el trabajo de campo, como se mencionó en la sección “metodología”, se llevaron a cabo entrevistas a emprendedores varelenses, dentro de ellos se encuentran algunos de los primeros egresados de la escuela de emprendedores del IDEL y otros que recientemente ingresaron al programa.

Además, entrevistaremos a integrantes del organismo en cuestión como lo son: Sebastián Lucero (Director del IDEL) y Silvia Oro (administrativa y nexa entre los alumnos y el programa). Manejaremos entrevistas como fuente de recolección de datos y análisis de documentos para identificar las posibles falencias que se puedan llegar a utilizar.

Los escenarios en donde se realizó el levantamiento fueron: las instalaciones donde se inscriben los potenciales emprendedores y en las exposiciones realizadas en la plaza municipal. En este sentido hay que comentar que no hubo inconvenientes, y todos los entrevistados permitieron el levantamiento de las encuestas accediendo muy amablemente.

Para definir el tamaño de la muestra, se estableció un intervalo de confianza, es decir, el rango en el que se estima que, con cierta probabilidad de aciertos, estará el valor desconocido. El cuestionario utilizado en el análisis fue diseñado para medir, de forma consistente y tomando en cuenta las características de los emprendimientos (como fueron los inicios, la cantidad de integrantes, como fueron creciendo, que produce o comercializa y a donde lo hacen), las acciones del programa de emprendedores del IDEL y el apoyo que pueden llegar a tener por parte del Estado.

Recolección de Información a través de trabajo de campo

Se realizó un trabajo de campo para recoger fuentes primarias, también logramos obtener información primaria consultando a miembros del IDEL y a los propios egresados del programa de emprendedores. La investigación se fundamentó en entrevistas estandarizadas abiertas, caracterizadas por ser las mismas preguntas a todos los emprendedores entrevistados, permitiendo tener respuestas libres. Se entrevistaron a dos miembros del IDEL, a siete emprendimientos, de los cuales cinco de ellos participan en asociaciones auto gestionadas, una de ellas se encuentra constituida y formalmente registrada (FENIX) y las otras están en proceso de constitución (SUMAR`T Y A.F.T.V).

Como expusimos anteriormente, los elegidos para el trabajo de campo fueron por recomendaciones del personal del IDEL por ser casos que han tenido un notable progreso y participación de los avances del programa y otros por haber tenido las mismas herramientas pero con otros objetivos.

Por un lado, la entrevista a Darío Daavon, fue elegida por ser al Presidente de la Asociación FENIX, el progreso de su emprendimiento fue notable, es por eso que nos interesó su historia. Con el mismo criterio, fueron elegidos los emprendedores que llevan a cabo: “Los Dulces de Mama”, “El Patio de mi Casa”, “Fernando, es el sabor” y “Lucho Cocina”. Asimismo, los emprendedores de “Laboratorio de maderas” fueron seleccionados al ser un emprendimiento con un nicho de mercado muy bien definido, lo que les permite el avance de su negocio.

Por otro lado, se entrevista a “Majo Artesanías” por el hecho de que no se agrupo a ninguna organización, se maneja de manera individual, lo que nos permite ver que ella no considera a la asociatividad como una manera de progreso.

Cuadro de Resultados de entrevistas a emprendedores:

Algunas de las preguntas que se hicieron a los emprendedores fueron las siguientes:

1. ¿Cuáles son las características de su emprendimiento?
2. ¿Cuál es el mercado en el que participan? ¿Cómo es la comercialización de sus productos?
3. ¿Qué problemáticas o impedimentos ha tenido? ¿Desde el programa de emprendedores, intervinieron ante sus impedimentos?
4. ¿Qué herramientas de la escuela de emprendedores le ha sido útil para incentivar la asociatividad?
5. ¿Cuál será la opción para lograrla madurez de su emprendimiento?

Cuadro 1: Resultados de entrevista realizada a Darío Daavon. Fuente:

ASOCIACIÓN	
EMPRENDIMIENTO	DARIO DAAVON
Características del emprendimiento	Comerciante y Presidente de la Asociación Fénix. Empezó con una rotisería familiar, participo de los comienzos del IDEL. En 2012 gracias al IDEL, adquirió un préstamo con el Banco Provincia, lo que le permitió acceder a artefactos para realizar pizza en cono (su producto estrella). Con las modificaciones del programa en 2017, comenzó a tener una mirada de CRECIMIENTO COLECTIVO
Mercado en el que participan - Comercialización	Tanto la asociación como los emprendedores individualmente participan de eventos públicos y privados. El objetivo de la asoc. Es generar oportunidades de trabajo, es decir, informar de los eventos a los que se pueden acceder y cada uno toma la decisión de ir o no.
Problemáticas - Impedimentos	Cuestiones de organización, espacios donde comercializar, la continuidad de exposiciones, se cuenta con experiencia pero la falta de conocimientos a veces es notoria.
Intervención del programa ante problemáticas	Capacitaciones especiales como la de Héctor Caballero (panadero que brinda talleres de temas puntuales), fortalecimiento de emprendedores, con la escuela se nivelan conocimientos, genera un vínculo con docentes que aportan sus propios recursos para asistir

	ante los problemas específicos de los emprendedores.
	Apoyo para conseguir habilitaciones de los negocios.
	Genera convenios de cooperación técnica, Mesa de encuentro para desarrollar la economía social.
Herramientas de la escuela de emprendedores para incentivar la asociatividad	Concientización del compañerismo como una alternativa para el desarrollo, siendo independientes pero con una visión cooperativa.
Opción de los emprendedores según su madurez	<u>Asociatividad:</u> Idea concreta de un grupo abierto y participativos de comerciantes, empresarios y emprendedores, abocados a pensar en forma colectiva y sin aportes económicos.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2: Resultados de entrevista realizada a Laura, Gabriel y Laura.

ASOCIACIÓN		
EMPRENDIMIENTO	Los Dulces de Mamá (Laura y Gabriel)	El Patio de mi casa (María)
Características del emprendimiento	Elaboración de Candy bar para eventos como hobby. Ante la falta laboral se transformó en el único ingreso económico y se incluyó el rubro " sublimaciones en general ".	Comenzó hace 15 años aprox. A realizar decoraciones en telas , tuvo bastante éxito y le permitió tener un local comercial.
Comercialización - Mercado al que se enfocan	Participación de expo, ferias y eventos , junto con la asociación SUMAR'T. Además de venta online por redes sociales, Si bien se apunta al público en general porque los productos pueden ser utilizados sin problema por cualquier persona, se	Además de la venta en el local también se participa de expo, ferias y eventos , junto con la asociación SUMAR'T. Los clientes a los cuales se apuntan son ...

	puede tomar como referencia que los mayores pedidos son a docentes y padres de chicos próximos a egresar de jardín, primaria y secundaria.	
Problemáticas - Impedimentos	Incrementar las ventas y mantenerse a lo largo del tiempo porque se tiene dependencia económica. Máquinas y equipos instalados en el domicilio particular, no en un local comercial por el costo de inversión que conlleva mantener el mismo.	Su vocación es emprender y aprender constantemente, búsqueda de cursos para adquirir más conocimientos y poder ponerlo en práctica en su negocio.
Intervención del programa ante problemáticas	Formación y capacitación sobre temáticas de marketing y como convertir un proyecto en un buen negocio. Con poder participar de expo, no es necesario considerar instalarse en un local fijo.	Capacitaciones que permitieron lograr estabilidad laboral
Herramientas de la escuela de emprendedores para incentivar la asociatividad	Apoyo de las Secretarías y acceso a espacios públicos cedido para exposiciones.	Apoyo de las Secretarías y acceso a espacios públicos cedido para exposiciones.
	Conocimientos con emprendedores artesanos en iguales condiciones y captación de oportunidades para presentarnos en expo y ferias en conjunto. Darnos a conocer en conjunto nos ayuda ser un poco más reconocidos y que los clientes nos tengan en cuenta.	Punto de encuentro para conocer a emprendedores con sus mismas situaciones.
Opción de los emprendedores según su madurez	<u>Asociatividad</u> : SUMAR´T . Teniendo sus espacios donde presentarse y que sea su canal de comercialización/publicidad.	<u>Asociatividad</u> : SUMAR´T . Teniendo sus espacios donde presentarse y que sea su canal de comercialización/publicidad.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3: Resultados de entrevista realizada a Fernando, María y José Luis.

ASOCIACIÓN		
EMPRENDIMIENTO	"Fernando", es el sabor	"Lucho" Cocina (María y José Luis)
Características del emprendimiento	<p>Food Truck familiar que busca diferenciarse por tener pizzas de calidad suprema y variedad. Trabajan: Fernando (Líder del emprendimiento), su esposa, su hija y su suegra, en su tráiler personal adquirido luego de un gran esfuerzo. Adaptado a ideas novedosas del rubro. Fernando aparte de ser pizzero, es electricista industrial y técnico en refrigeración lo que permite acceder otro ingreso económico al núcleo familiar.</p>	<p>Food Truck familiar que nació como proyecto al terminar la relación laboral de "Lucho", quien pertenece a la gastronomía hace muchos años. También participan del emprendimiento María (docente y emprendedora) y su primo. Invirtieron en un tráiler, lo refaccionaron y lo están adecuando para que quede atractivo al público. Se centran en cocina de autor con recetas de acuerdo a la estación del año.</p>
Mercado en el que participan - Comercialización	<p>Participa de eventos públicos y privados, como clientes tienen al público general que se acerca a las ferias y expo.</p>	<p>Participa de eventos públicos masivos, como ferias y expo. También en eventos privados pero muchas veces los requisitos impiden el acceso.</p>
Problemáticas - Impedimentos	<p>Las fluctuaciones/temporadas del mercado. En verano existen numerosos eventos y en invierno descienden los eventos (por lo menos lo que son al aire libre). Requerimientos para participar en eventos privados (canon costo)</p>	<p>Si bien tienen el beneficio de brindar productos alimentarios atractivos para los clientes, existen mucha competencia (esto genera ciertas limitaciones en el mercado).</p>

<p>Intervención del programa ante problemáticas</p>	<p>Asistencia para lograr la habilitación y capacitación sobre el ciclo de vida del emprendimiento, las claves para mantenerlos a lo largo del tiempo, darle relevancia a innovar, tener prestaciones atractivas para los clientes y desarrollar la elección de una estrategia para la diferenciación.</p>	<p>Talleres sobre la formación de ideas en emprendimientos concretos, la responsabilidad de los emprendedores y trazabilidad del producto.</p> <p>Participación de redes comerciales entre emprendedores, lo que genera la reactivación del círculo económico local.</p>
<p>Herramientas de la escuela de emprendedores para incentivar la asociatividad</p>	<p>Si bien la escuela acompaña a dar los primeros pasos, luego, ante tantos egresados y los recursos que manejan, el acompañamiento se vuelve una tarea complicada. Ese es el momento donde se debe tomar decisiones y apostar al crecimiento los proyectos en conjunto (en este caso, Fernando tomo la iniciativa de crear la AFTV). No pensar individualmente</p>	<p>El cumplimiento de los cursos los ayudó a crecer “profesionalmente”. Ellos al ser uno de los primeros egresados, observaron que el notable incremento de emprendedores genera controversias en la organización del programa, es por eso que decidieron agruparse y auto gestionarse como agrupación. Aplicando lo aprendido y sirviendo como “ejemplo” para los nuevos egresados.</p>
<p>Opción de los emprendedores según su madurez</p>	<p><u>Asociatividad:</u> ASOCIACION FOOD TRUCK VARELENSE. En la expo emprendedores se dan a conocer y luego participan de otras ferias. Es su canal publicitario.</p> <p><u>Competitividad y estrategia:</u> productos especializados. "Pizzas de calidad y variedad de sabores". Con prestaciones atractivas e innovadoras que combaten las limitaciones del mercado.</p>	<p><u>Asociatividad:</u> ASOCIACION FOOD TRUCK VARELENSE. En la expo emprendedores se dan a conocer y luego participan de otras ferias. Es su canal publicitario.</p> <p><u>Competitividad y estrategia:</u> productos caracterizados por ser de autor y especiales para cada ocasión. Se proponen cautivar al potencial cliente que busca "una opción diferente".</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4: Resultados de entrevista realizada a Mónica, Roberto y María José.

ASOCIACIÓN	NO PARTICIPAN		NO PARTICIPAN
EMPRENDIMIENTO	Mónica Y Roberto		Majo Artesanías
Características del emprendimiento	Comenzó como recuperación y reciclado de muebles de madera, luego incorporaron juegos y juguetes con método Montessori, Waldorf y Pikler, que son utilizados con orientación pedagógica. Continuamente se perfeccionan en todo lo que pueden.		Venta de artesanías. Inicio con la venta en la calle, donde tenía problemas por el lugar y de inseguridad, después por contactos pero no era algo organizado. Luego participo del programa y expone en los eventos municipales
Mercado en el que participan - Comercialización	Su canal de comercialización es a través de pedidos con entregas puerta a puerta o en la expo. Apuntan al segmento de padres/abuelos interiorizados en estos juegos.		En eventos públicos organizados por el municipio y por redes sociales. Sin segmento del mercado específico.
Problemáticas - Impedimentos	Debido a que es un emprendimiento enfocado a un nicho de clientes específicos, es complicado encontrar emprendedores similares.		Emprendimiento discontinuo. Bajo promedio de ventas. Canal de ventas débil.
Intervención del programa ante problemáticas	Exposiciones como contacto con los clientes y lugar para dar a conocer sus productos. Si bien ellos tienen una base por su formación profesional, les parece una buena idea impulsar emprendedores, ya que muchos de ellos no encuentran un trabajo estable y esto les brinda una herramienta de subsistencia.		Explicación de cuestiones de organización sobre emprendedores y exposiciones. Los eventos municipales le brindan seguridad de vender sus productos.
Herramientas de la escuela de	Organizaciones de clases e información del IDEL en redes.		Asesoramiento y buen trato del personal del IDEL.

emprendedores para incentivar la asociatividad	Se podría desenvolver en temas según las necesidades de cada emprendedor, por ejemplo: agruparlos de acuerdo al nivel de desarrollo del emprendimiento sería más productivo, ya que a alguien que recién comienza tal vez le interese saber sobre cómo concretar su idea y tal vez no tanto en cómo realizar un plan de marketing.	
Opción de los emprendedores según su madurez	<u>Competitividad:</u> encontraron un nicho específico de clientes.	Falta de decisión de ser parte de alguna asociación.

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de la base de las acciones municipales para cada problema que tiene el IDEL sobre:

- **Financiamiento y Maquinaria:** Responsabilidad Social Empresaria (RSE), Jornadas de difusión de herramientas, Vinculación para obtener Microcréditos.
- **Capacitación:** Escuela de Emprendedores y Talleres específicos SIDP – FECOOTRAUN.
- **Comercialización:** Paseo de Compras Virtual, Expo de emprendedores y Fiestas Municipales.
- **Formalización -Diseño -Planificación:** Tutorías personalizadas por 2 años.

Establecemos el grado de cumplimiento de los objetivos presentados en este proyecto donde vinculamos las capacidades de gestión del IDEL con los emprendedores. Se han analizado los resultados mediante la realización de entrevistas a emprendedores que cursaron y egresaron de la escuela de emprendedores (corte 2017) y que actualmente participan de las exposiciones organizadas por la municipalidad de Florencio Varela. Una vez empleado las herramientas de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la

información que arrojará será la indique las conclusiones a las cuales llega la investigación, por cuanto mostrará:

- Intervención de las acciones el IDEL sobre la economía local: expo en instalaciones municipales,
- Herramientas útiles para incentivar un círculo virtuoso en el IDEL: fortalecer lazos con los emprendedores, clases organizadas (generales y luego una etapa donde se los agrupe de acuerdo a los conocimientos específicos y necesarios para continuar).
- cuál es la mejor opción que tiene un emprendedor teniendo en cuenta el momento de madurez de su emprendimiento Competitividad y asociatividad.

De acuerdo a la información recolectada de las entrevistas a emprendedores egresados y a miembros de la organización, confirmamos que el programa apunta a la **CAPACITACIÓN Y FORMALIZACIÓN** para que los emprendedores superen las limitaciones a las que se enfrentan cuando está la posibilidad de madurar.

En base a la comercialización, el programa con los cursos y talleres, los prepara para que puedan identificar cuáles son las necesidades insatisfechas de los clientes y así, poder innovar con sus emprendimientos, aprovechando que se les brinda un lugar físico en las exposiciones. También, las capacitaciones apuntan a la creación de planes de ventas, contemplando la potencial competencia y destacando las ventajas competitivas existentes.

En función de la operatividad, la escuela brinda asesoramiento técnico para desarrollar capacidades de producción, como por ejemplo: talleres con profesionales del rubro al que pertenecen, como el caso de Héctor Caballero, quien ofrece sus conocimientos prácticos acerca de la gastronomía, buscando la manera de trabajar eficientemente, examinando el uso de materia prima con sus desperdicios, la gestión del tiempo y el ciclo de vida de cada actividad.

Durante las entrevistas, cuatro de los seis emprendimiento que consideramos, nos afirmaron que las acciones de planificación, crecimiento y concientización de la responsabilidad del emprendedor, prefieren concretarlo de manera conjunta, es decir, apostar a la **ASOCIATIVIDAD**. No obstante, cada uno tiene su propio objetivo y sus líderes correspondientes, para establecer su estrategia adecuada.

Fundamentalmente lo que se observa en los emprendedores es que:

- Están conformes con el espacio donde concretar su canal de publicidad-comercialización.
- Las capacitaciones lograron nivelar conocimientos.
- El programa fortalece a los emprendedores, incrementa el espíritu cooperativo y al compañerismo.
- Promueve el desarrollo de la economía social.
- Y en su gran mayoría, argumentaron que les gustaría que las exposiciones fueran más continuas.
- En el programa, encontraron una alternativa para progresar.
- Participan activamente de las mesas de negocios, encuentros de emprendedores y muchos de ellos prefieren elegir “proveedores emprendedores”.

Lo que se logra interpretar de las entrevistas a miembros del IDEL es: el nivel de relevancia de una **Segunda etapa de la escuela de emprendedores**, donde se logre **especializar** en temas como: costos II, contabilidad II, impuestos, etc.

También se considera relevante realizar un **Registro de emprendedores Municipal**, donde quede asentada la información de cada emprendedor, (datos personales, rubro, ubicación, capacitaciones, estado de formalización).Y por último tener un **espacio/lugar fijo** (con techo cubierto), donde los emprendedores puedan comercializar sus productos, sin tener que rotar por distintos lugares del Municipio y luchar contra las condiciones climáticas.

Conclusiones

Finalmente, frente a la información recolectada podemos analizar que: gracias a las acciones y contribuciones que ha realizado el IDEL, como la formación y capacitaciones que brinda la escuela de emprendedores, les permite el desarrollo y progreso de los emprendimientos, es decir, mejorar las capacidades de los emprendedores de Florencio Varela. A continuación mencionaremos las conclusiones que logramos obtener acerca de los objetivos específicos:

- Acciones del IDEL: las exposiciones municipales y eventos públicos masivos, permiten generar un canal de comercialización seguro para los emprendedores.
- Herramientas útiles que incentivan el círculo virtuoso: las clases, capacitaciones y encuentros post egreso son fundamentales para el buen desarrollo de los emprendimientos, junto con los eventos municipales, permite el conocimiento de las ventajas competitivas propias para la expansión del emprendimiento, la buena gestión y planificación, y lograr un incremento del entorno económico.
- Características necesarias para el fortalecimiento entre el IDEL y sus egresados: la proyección de visitas y asesoramiento es una buena alternativa para que el vínculo sea útil, pero esto requiere contar con más personal y recursos para hacerlo.

Por otro lado, conforme el material bibliográfico expuesto en el marco teórico, queda en evidencia que “las políticas públicas pueden revertir, potenciar o inhibir la capacidad de que otros mecanismos permitan alcanzar el bienestar individual y colectivo. Por ejemplo, una Política Pública de empleo, de vivienda o de educación, puede debilitar o fortalecer comunidades y familias, así como potenciar o inhibir la realización personal de los individuos mediante el trabajo o el estudio. Es decir, se tienen por un lado costos y por otro beneficio.” Y tal como se planteó anteriormente, la ventaja que tiene es la potencialidad de resolver problemas concretos y de promover integración social. Como desventaja se sostiene que en la realidad, las Políticas Públicas ni son siempre tan públicas, ni siempre responden a las necesidades de las personas a quienes están supuestamente dirigidas, así lo argumentaron Domingo Ruiz López y Carlos Eduardo Cadénas Ayala. (2009). En este sentido, el IDEL ha sido implementado como política de apoyo al sector productivo que ha permitido el apoyo de desarrollo de emprendedores, representando un espacio de diálogo, capacitación, canal publicitario y de comercialización asegurada, un accionar destinado hacia los emprendedores y que favorecen al circuito económico local.

Ante la información recolectada de las entrevistas, que se sintetizaron en los cuadros 1; 2; 3 y 4, nos permitió confirmar que el programa “Escuela de emprendedores” brinda servicios para que los emprendedores varelenses logren superar las limitaciones del mercado, tales como: las capacitaciones, talleres sobre temáticas particulares, la

publicidad de la feria virtual, apoyo para lograr las habilitaciones municipales e incentivar a la asociatividad.

Por parte del **IDEL**, el egreso de emprendedores y la formación de Asociaciones auto gestionadas, crea una fortaleza en encontrar una alternativa territorial para la salida de la crisis económica y de empleo, generando un progreso social y el desarrollo local. Es decir, el emprendedorismo es una estrategia competitiva y dirige la cuestión del crecimiento, productividad y asociatividad (creación de lazos entre pares). “El IDEL incide de forma importante en la economía local, ya que a través de los nuevos canales de comercialización creados, tanto como para productores o emprendedores, les permite comercializar a los pequeños productores de la Agricultura Familiar sus productos de forma directa, sin Intermediarios o acopiadores... Podemos afirmar que es muy importante la incidencia del instituto de desarrollo local IDEL, en la implementación y desarrollo de herramientas de políticas municipales para favorecer el desarrollo de la economía local del distrito.” (VER ANEXO I)

Primordialmente el efecto del accionar del Programa de Emprendedores es encontrar una estrategia basada en la mejora continua de los recursos disponibles y del funcionamiento de los actores públicos y privados.

Como ventajas de la gestión del programa de emprendedores, se puede destacar a la gestión que se pudo obtener, de realizar las clases de la escuela de Emprendedores en la Universidad Arturo Jauretche, ya que está ubicada en un punto estratégico y facilita la llegada de las personas a las clases. Podemos mencionar como desventajas de la gestión, la falta de planificación con respecto a la alta demanda de la cantidad de personas inscriptas en cada año de la escuela de Emprendedores que a futuro podría convertirse en un cuello de botellas para el programa.

Cabe destacar el carácter participativo de las políticas de desarrollo local, en las que los actores locales y las redes territoriales aun con recursos limitados, en general, participan en el diseño, la ejecución y control de las acciones y proyectos de desarrollo.

Durante el periodo analizado, las herramientas brindadas por el IDEL fueron acertadas para la búsqueda del progreso de los emprendedores que se encontraban solos y sin rumbo. Pero una desventaja es que el nivel de emprendedores fue elevado y tal vez los recursos que tenían a su alcance no cumplían del todo con los objetivos planteados.

El emprendedor es un actor participe de la competitividad, es una persona que desarrolla una actividad en la que arriesga una serie de recursos y que ofrece bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los agentes económicos, debido a la relevancia que tiene este factor, es relevante determinar las medidas que resultan más adecuadas para estimularlo: capital social o las organizaciones sin fines de lucro, políticas fiscal y monetaria, mejoras de infraestructuras y/o las reducciones de impuestos o expansión de la oferta monetaria (acceso a créditos).

Las Políticas Públicas necesitan una adecuada planificación estratégica, que se vinculen con los recursos económicos y humanos disponibles para el municipio.

El municipio debe gestionarlas siguiéndolos principios de una buena gestión pública: respetar la legalidad, simplificar siempre que se pueda los trámites burocráticos, actuar con transparencia facilitando toda la información posible al ciudadano, examinar la eficiencia para reducir costos, fomentar la participación ciudadana en toda actuación, perseguir siempre la buena calidad en la prestación de los servicios, y someterse a la evaluación continua de los ciudadanos por los resultados de la gestión.

Hay que considerar la presencia de diferentes alternativas de desarrollo, no estar sujeto a una vía única al desarrollo, sino todo lo contrario, hay oportunidades para todos y aprovechar los recursos locales. El desarrollo local es posible, es una tarea difícil pero no imposible. Debemos reflexionar sobre la verdadera importancia del accionar de un organismo como el IDEL, ya que nos encontramos en circunstancias complejas debido a las políticas de transición, y tal como lo argumento Gioacchino Garofoli: "...el crecimiento del desempleo y las dificultades crecientes en las sociedades locales, que no pueden ser resueltas por el gobierno nacional, obligan a una "movilización y dinamización desde abajo" y a una respuesta desde el nivel local..." (Garofoli, 2009).

Por último, considerando lo expuesto en el informe, solo nos queda concluir con que el IDEL apoya con su programa de emprendedores a las capacitaciones y formación profesional y al desarrollo de las ventajas competitivas de cada uno y la "competitividad no costo", que se basa en lo planteado por Coriat, sobre las variables de diferenciación del bien o servicio ofrecido por el emprendimiento, también el programa toma en consideración la calidad del producto, el respeto por las normas técnicas y de control, la certidumbre y velocidad de los tiempos de entrega, la atención pos venta, la especialización hacia mercados de demanda creciente, la eficiencia en el manejo de

redes de proveedores y consumidores como así también el correcto manejo de la capacidad instalada son algunas de las capacidades que una firma puede adquirir para lograr incrementar su ratio de participación en un mercado determinado. (Coriat, 1997)

Recomendaciones

Se sugiere, que la planificación de la EXPO EMPRENDEDORES sea una vez al mes y alternando instalaciones municipales (polideportivos, espacios públicos, etc.), de esta manera podrían acceder vecinos de otras ubicaciones de Fcio. Varela. También se debería seguir con el enfoque de la formalización y que se continúe fomentando la capacitación, ya que este punto es fundamental para el desarrollo de cualquier emprendimiento.

Otra recomendación es el incremento del personal, ya que el número de inscriptos es superior año tras año, sería de gran ayuda incorporar personal y recursos con la finalidad del bienestar social, siendo la escuela de emprendedores una herramienta para que los ciudadanos progresen personal y profesionalmente.

Además de desarrollar la **Segunda etapa de la escuela de emprendedores (de especialización)**, crear un **Registro de emprendedores Municipal**. Y por último tener un **espacio/lugar fijo**.

Como última recomendación, se sugiere mantener actualizada el sitio web oficial, ya que es un canal de gran importancia y que no se encuentra con información reciente; nos hemos dado cuenta debido a que al consultarla hallamos datos erróneos.

Referencias bibliográficas:

Álvarez Hayes, Sebastián. Lucero, Sebastián. Remes Lenicov, Matías. Curutchet, Emilio. . (2019). *Bases para un desarrollo productivo*. Florencio Varela: Deluchi, Guillermina.

- Arnoldo Araya, L. (2006). Cooperación Empresarial en PyMES. *TEC Empresarial* , 44-48.
- Aydalot, P. (1986). *Entornos innovadores en Europa*. Economica, París.
- Barquero, A. V. (1988). *Desarrollo local : Una estrategia de creación de empleo*. Madrid. España: Piramides .
- Becattini, G. (1979). "*Del "sector industrial" al "distrito industrial"*". *Revista de Política industrial y económica* , 7-21.
- Bermejo M. I, R. I. (1992). *La creación de la empresa propia*. Madrid. España: McGraw Hill de Management.
- Bonilla, J. C. (2006). *Pymes, ciclos de vida y etapas de desarrollo*. *TEC REVISTA EMPRESARIAL* , 38-42.
- Bóveda, J. E. (2015). *Manual de emprendedorismo*. Asunción: Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción.
- CASANI, F. Y MARQUEZ, A. (1999). *La problemática de la cooperación en las PYMES. El caso de Comercial Cerámicas de Bailén, S.A*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-hill Interamericana.
- Coriat, B. (1997). *Los desafíos de la competitividad*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Coriat, B. (2011). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. . México : Siglo XXI.
- Corzo, J. F. (2013). *Diseño de políticas públicas*. México: IEXE.
- D'Alessio. (2004). *Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad*. México: Pearson.
- Dalziel Murray, C. J. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Madrid. España: Deusto.

Domingo Ruiz López y Carlos Eduardo Cadéas Ayala. (2009). *¿Qué es una política pública?* Revista IUS .

Drucker, P. (1964). *La dirección por objetivos*. El Ateneo.

Drucker, P. (1954). *La Gerencia*. El ateneo.

EmprendePyme. (12 de Septiembre de 2017). *¿Qué es la competitividad empresarial?* Recuperado el 04 de Agosto de 2019, de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/>

Fernando Flores, Charles Spinosa, Hubert L. Dreyfus. (2013). *Abriendo nuevos rumbos*. Chile.

Filion, L. J. (1999). *Diferencias entre sistemas gerenciales de emprendedores y operadores de pequeños negocios*. Revista de Administración de empresas .

Fundación Democracia y Gobierno Local y Federación Española de Municipios y Provincias. (2011). *Guía para la mejora de la calidad institucional y la eficiencia de los Gobiernos locales*. Fundación Democracia y Gobierno Local , 66-87.

Galindo, Miguel Ángel y Méndez, María Teresa. (2011). *La actividad emprendedora y competitividad: factores que inciden sobre los emprendedores*. Papeles de Europa , 61-75.

Garofoli, G. (2009). *Las experiencias de desarrollo económico local en Europa: las*. San José, Costa Rica: Comision Europea y URB-AL III.

Gestiopolis. (26 de Marzo de 2014). Recuperado el 30 de Mayo de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/fuentes-de-financiamiento-para-las-empresas/>

Grebel, Pyka y Hanusch (2003). *Evolución de la teoría del emprendedor*. Industry & Innovation, 10(4). Recuperado de: <http://doi.org/10.1080/1366271032000163702>

Jimenez Castro, W. (1990). *Introducción al estudio de la Teoría administrativa*. México: Fonde de Cultura Económica.

Kirzner, I. M. (1973). *Competition & Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Klaus Schwab, World Economic Forum (2010). *The Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.

Kotler, P. (2008). *Principios del marketing*. Madrid: Ed. Prentice Hall.

Mayer, M. (11 de Mayo de 2018). *Informe Industrial*. Recuperado el 29 de Mayo de 2018, de <http://www.informeindustrial.com.ar/>

Meyer William J., Van Dalen Deobold B. (1981). *Manual de técnica de la investigación educacional*. Barcelona. Paidós Iberica.

Miklos, T. &. (2004). *Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. México: Noriega editores.

Molina, G. (23 de Mayo de 2017). *Gestionar Facil*. Recuperado el 11 de 08 de 2019, de <https://www.gestionar-facil.com/etapas-de-un-emprendimiento/>

Municipalidad de Florencio Varela. (2015). *Instituto de Desarrollo Local*. Recuperado el 28 de Mayo de 2018, de <http://www.IDEL.gov.ar/>

Nissan, M. A. (2010). *Economía política internacional*. Madrid: Hauppauge, NY : Nova Science Publishers.

Porter. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*,. Mexico: Continental.

Ramírez, H. L. (2005). *La competitividad de la nueva visión empresarial en México*. Revista Episteme.

Rosales, R. (1977). *Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Industria*. Venezuela.: Ediciones IESA.

Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*, . New York: Harper & Brother.

Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalismo, socialismo y democracia*. USA: Taylor & Franci.

Schumpeter, J. A. (1992). *Ciclos económicos. Análisis histórico, económico y estadístico del proceso capitalista*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.

Stöhr, W. B. (1977). *Equidad espacial: algunas antitesis a las actuales regionales*. Asociación Regional de Ciencias, , 33-53.

Strauss, A. y. (2002). *Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

Vallejo Mejía, C. (19 de Agosto de 2007). *Desarrollo(económico) local y globalización*. Ánfora , pág. 22.

Vargas, J. D. (2013). *Epistemología dialógica de las ciencias administrativas*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal , 48-57.

Vasilaches de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.

Weber, M. (1988). *La etica protestante y el espíritu del capitalismo*. Bs As: Terramar (edición en español).

Links consultados:

- <http://www.IDEL.gov.ar/programas/tierras/> fecha de consulta: 26/12/18
- <https://www.significados.com/emprendedor/> fecha de consulta: 26/12/18
- https://www.eoi.es/wiki/index.php/El_emprendedor._Capacidad_de_gesti%C3%B3n_y_funciones_en_Proyectos_de_negocio Fecha de consulta: 19/03/2019
- <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-13136.html> Fecha de consulta: 18/05/2019
- <http://agenhoy.com.ar/regional/varela/paseo-de-compras-virtual-de-emprendedores-varelenses/> Fecha de consulta: 18/05/2019
- <http://www.IDEL.gov.ar/creaciondelIDEL/> Fecha de consulta: 28/05/2018
- https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_01.pdf fecha de consulta: 21/04/2019
- <https://www.gestionar-facil.com/etapas-de-un-emprendimiento/> y <https://www.gestionar-facil.com/etapas-de-los-emprendimientos/> fecha de consulta: 11/08/2019
- <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html> fecha de consulta: 04/08/2019

- <https://www.gestiopolis.com/asociatividad-pymes/> y <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/1e.htm> fecha de consulta:11/08/2019

ANEXO I:

Sebastián Lucero (Director del IDEL) y Silvia Oro (Profesional del IDEL)

1. ¿Qué los llevo a crear el programa de escuela para emprendedores del IDEL?

El contexto socioeconómico, la caída del mercado interno, el incremento de los despidos y la reestructuración de los programas Nacionales y Provinciales.

2. ¿Cuáles son las características del programa de escuela para emprendedores del IDEL?

Como característica principal se encuentra el enfoque a la capacitación y seguimiento, nuevos espacios de comercialización y el establecimiento de la responsabilidad empresarial.

3. ¿Cómo pensaron y planearon el programa de la “escuela de emprendedores”?

Se pensó establecer una estructura para promocionar el incremento de los ingresos basado en la promoción laboral con fuerte presencia de autoempleo. El programa se planteó en función a las siguientes problemáticas:

Financiamiento: el 77% no accedió nunca a ninguna fuente de financiamiento.

Comercialización: el 44% vende coca a boca o a pedido, el 38% usa internet como medio de interacción, un 23% vende en ferias y solo el 17% vende en un local comercial.

Capacitación: un 35% piensa que su nivel de capacitación no es adecuado.

Instalaciones: un 56% considera que sus máquinas no son adecuadas y el 73% piensa que su local de producción presenta falencias.

4. ¿Cómo se organizan los cursos y charlas?

En base al análisis y nuestra experiencia, programamos una serie de temáticas esenciales para llevar a cabo un emprendimiento “tipo”. Y luego administramos un seguimiento de los egresados para una ampliación de la capacitación.

5. ¿Hay otras instituciones similares? ¿Se tuvieron que asesorar de ellas? Del mismo modo en que se maneja el IDEL no, si tomamos como referencias algunas medidas que tomaron municipios vecinos como Berazategui y Almirante Brown.

6. ¿Cómo es el vínculo con los emprendedores?

En principio, se les informa acerca de la escuela de emprendedores, se los va conociendo, asesorando y apoyándolos para que vayan creciendo, se les brinda todas las herramientas que tenemos a nuestro alcance para que las ideas que les surjan, las puedan ir concretando, como lo es presentar sus productos en exposiciones y lograr un ingreso económico. Luego, se planifica cada uno tome impulso de crecer de acuerdo a sus decisiones, que igualmente se los apoya con visitas posteriores al egreso de la escuela. También, se los incentiva para que se agrupen en asociaciones y tener una representación aun mayor para participar en otros tipos de eventos.

7. Cada miembro del IDEL, ¿cumple una función exacta según su cargo?

Actualmente, todos hacemos un poco de todo, además, para el 2020 el número de inscriptos es aún mayor y a eso hay que sumarle que a partir de ahora el curso de Manipulación de alimentos estará a cargo del IDEL, así que estamos en un “cuello de botella” en cuanto a la organización.

8. ¿Cuáles considera que son las estrategias más apropiadas para aplicar en el programa?

Una de las estrategias planificada para implementar a futuro seria realizar una segunda epata de la escuela de Emprendedores, donde los emprendedores que realizaron el primer ciclo, puedan capacitar en temas más específicos como: costos II, contabilidad II, impuestos, etc. Otra etapa seria realizar un Registro de emprendedores Municipal, donde quede asentada toda la información del emprendedor, (datos personales, rubro, ubicación, capacitaciones, estado de formalización).Y por último tener un espacio de lugar fijo (a techo cubierto), donde el emprendedor pueda comercializar sus productos, sin tener que rotar por distintos lugares del Municipio e luchar contra las condiciones climáticas.

9. ¿De qué manera cree que las acciones del instituto incide sobre la economía local?

El IDEL Incide de forma importante en la economía local, ya que a través de los nuevos canales de comercialización creados, tanto como para productores o emprendedores, les permite comercializar a los pequeños productores de la Agricultura Familiar sus productos de forma directa, sin Intermediarios o acopiadores. A su vez la expo emprendedores donde participan más de 180 emprendedores de diferentes rubros, durante tres días, les permite a los emprendedores que realizaron la escuela de Emprendedores poder comercializar sus productos y además poder publicitar sus productos (ya que muchos luego de la expos reciben pedidos por teléfonos). Por lo cual, podemos afirmar que es muy importante la incidencia del instituto de desarrollo local IDEL, en la implementación y desarrollo de herramientas de políticas municipales para favorecer el desarrollo de la economía local del distrito.

10. ¿Qué ventajas y desventajas puede describir acerca de la gestión del programa de escuela para emprendedores del IDEL?

Como ventajas de la gestión del programa de emprendedores, podemos remarcar la gestión que se pudo obtener, de realizar las clases de la escuela de Emprendedores en la Universidad Arturo Jauretche, ya que está ubicada en un punto estratégico y facilita la llegada de la personas a las clases. Podemos mencionar como desventajas, de la gestión la falta de planificación

con respecto a la alta demanda de la cantidad de personas inscriptas en cada año de la escuela de Emprendedores que a futuro podría convertirse en un cuello de botellas para el programa.

ANEXO II: Imágenes

Imagen 1: Ilustración de la página web del IDEL, sección: PASEO VIRTUAL.

**Conocé el
Paseo Virtual de la**

Catálogo de productos y servicios de calidad

**Escuela de
Emprendedores**

Hacé click, conocé a los emprendedores locales
y todo lo que tienen para vos.

www.idel.gob.ar/emprendedores

Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo
Instituto de Desarrollo Local (IDEL)

Florencio Varela
Municipalidad

Cerca tuyo.

Imagen 2: Folletería de invitación a participar del programa de emprendedores.



¿Tenés un emprendimiento?

¿Pensás iniciarlo?

¿Como hacer crecer mi emprendimiento?

María Belén De Cicco
Romantiside Indumentaria

 **CAPACITACIONES**
 **TUTORÍA PERSONALIZADA**
 **PASEO VIRTUAL (VENTA ONLINE)**


Escuela de Emprendedores

 **4237 1459**  **info@idel.gov.ar**

 **www.idel.gov.ar**

Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo
 Instituto de Desarrollo Local (IDEL)



Florencio Varela
Municipalidad

Cerca tuyo.

Imagen 3: Objetivos de la etapa de Responsabilidad Social Empresaria.



Programa de Emprendedores
Responsabilidad Social Empresaria

- ✓ Se propone generar un vínculo entre los emprendedores locales y el sector empresarial a través del "padrinazgo", que consiste en apoyo económico, materias primas, maquinarias, etc.
- ✓ Se genera **Impacto Positivo** – contribuyendo a su competitividad y sostenibilidad.
- ✓ Se fortalece el **vínculo solidario** con la comunidad generando beneficios económicos y sociales.
- ✓ Se ofrece una **comunicación activa y participativa** reconociendo las acciones que se lleven a cabo adoptando una visión socialmente responsable.

☎ 4231-1601 INT: 2701 ✉ Info@idel.gov.ar

Instituto de Desarrollo Local (IDEL) - Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo

 Florencio Varela
Municipalidad

Cerca tuyo.