

## ANÁLISIS DEL IMPACTO GENERADO EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS SUMINISTRADOS POR LAS ENTIDADES DE APOYO EMPRESARIAL A EMPRENDIMIENTOS INDUSTRIALES DEL CONURBANO SUR

*Analysis of the impact generated in the allocation of resources provided by business support entities to industrial entrepreneurship in the southern suburbs*

- ❖ *Enrique, Carrizo* (ecarrizo@unaj.edu.ar)
- ❖ *María Sol, Rodríguez* (srodriguez@unaj.edu.ar)
- ❖ *Luis, Gómez* (ingenierolcg@yahoo.com.ar)
- ❖ *Marcos, Solís*, (marcossolis@hotmail.com)
- ❖ *Constanza, Provoste Greco* (constanzajulietapg@gmail.com)
- ❖ *Carlos, Scaramuzza* (cscaramu@gmail.com)
- ❖ *Daniela, Valor* (danielasoledadvalor@gmail.com)

**Universidad Nacional Arturo Jauretche**

### **Resumen**

El trabajo se basó en la aplicación de la metodología *business development using new technology* (BUNT) de Noruega, lo cual permitió, por un lado, obtener un análisis general del negocio y, por otro, conocer aspectos específicos de los emprendimientos. Estos aspectos consideran los ejes estratégicos; económico-financieros; organizativo-gestión; producción-tecnología; producto-mercado-marketing y entorno. A los fines prácticos, se trabajó con un universo específico de unidades productivas del conurbano sur, comprendido en su mayoría por los municipios de Berazategui, Florencio Varela, Quilmes, Almirante Brown y Avellaneda, entre otros. Estas unidades productivas Estas unidades productivas, todas pertenecientes al ámbito de la economía social y popular, con una organización que difiere de la empresa tradicional, habían sido o estaban siendo acompañadas por entidades de apoyo emprendedor, con el objetivo de analizar el impacto en la asignación de los recursos puestos en juego en torno a la sostenibilidad sistémica dentro de los procesos de gran complejidad que eran derivados de las políticas económicas implementadas en ese momento .

**Palabras clave:** sostenibilidad, desarrollo emprendedor, comportamiento organizacional

### **Abstract**

The work was based on the application of the Norway's business development using new technology (BUNT) methodology, which made it possible, on the one hand, to obtain a general analysis of the business and, on the other, to learn about specific aspects of the enterprises. These aspects consider the strategic, economic-financial, organizational-management, production-technology, product-marketing-marketing and environment axes. For practical purposes, we worked with a specific universe of productive units in the southern suburbs, mostly comprising the municipalities of Berazategui, Florencio Varela, Quilmes, Almirante Brown and Avellaneda, among others. These productive units, all belonging to the social and popular economy, with an organization that differs from the traditional enterprise, had been or were being accompanied by entrepreneurial support entities. The objective was to analyze the impact on the allocation of resources put into play, around systemic sustainability within processes of great complexity derived from the economic policies implemented at that time..

**Keywords:** Sustainability, Entrepreneurial development, Organizational behavior

### **Introducción**

El marco teórico abarca conceptualizaciones que desde hace un par de décadas han comenzado a ser relevantes en el mundo emprendedor. Estas involucran por un lado la visión de la escuela schumpeteriana (Schumpeter, 1950), en la cual el emprendedor es una persona de negocios que está dispuesta a llevar a cabo sus ideas e involucra a otras a partir de sus aportes de capital y demás recursos necesarios. Complementariamente, la escuela austríaca a partir de Ludwig von Mises, Friedrich Hayek e Israel Kirzner percibe a la persona emprendedora como quien gana por estar alerta a oportunidades que existen en situaciones inciertas, de desequilibrio. Esta alerta permite a la persona emprendedora percibir las oportunidades antes que los demás.

Kirzner (1975) enfatizó el hecho y la importancia de la competencia, no como una situación, sino como un proceso. Por otro lado, en la década de 1980, Clifford Pinchot III (1985) acuña la denominación “intraemprendedor”, para referir a una persona o un grupo que emprende dentro de las organizaciones a las cuales pertenecen. Para Howard

Stevenson estas personas con su accionar posibilitan la mejora de sus ámbitos de desempeño, potenciándolos hacia lugares estratégicos dentro de sus organizaciones, muchas veces no tenidos como posibles. De la misma manera pueden dar comienzo a una empresa y por ello hacerla crecer (Castillo, 1999).

Estas perspectivas poseen un potencial que califica de acuerdo con el contexto en el cual se la observa. En los últimos años de la década de 1990 y los primeros del nuevo milenio, en la Argentina se tenía una base emprendedora que se dedicaba más por necesidad que por oportunidad (Céttolo, 2004). Dejaba en claro la dificultad en la sostenibilidad del emprendimiento, pues tampoco existían organizaciones del ámbito privado como público que entendieran las lógicas y dinámicas del mundo emprendedor con la agilidad y rapidez que estos lo requerían para atender esos problemas. Los programas existentes ofertaban herramientas de financiamiento que obedecían más a una lógica de mercado tradicional para medianas y grandes empresas que a las demandas del sector. Para que resulten pertinentes desde su conceptualización y diseño de aplicación fue necesario incluir aspectos claves como los aportes no reembolsables (ANR) que focalizan más en el potencial del proyecto que en la persona misma (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, 2013).

Por ello, las políticas gubernamentales han utilizado diferentes instrumentos. A partir del 2004, se desarrollaron nuevos programas de apoyo emprendedor con el objetivo de atender la crítica situación alcanzada luego de la crisis del 2001, en este sentido se puede mencionar el Fondo Nacional para la Creación y Consolidación de Microemprendimientos (FOMICRO), que otorgaba créditos a tasa subsidiada con un plazo de devolución de hasta 48 cuotas. Hasta el año 2009, el 34,7% de los proyectos presentados fueron aprobados y el 61,91% restante fue rechazado (Nación Fideicomiso, s.f.). Por su parte, en el mismo año, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS) implementó el Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social (Manos a la Obra), orientado a fortalecer a micro y pequeños emprendimientos a través de la combinación del financiamiento basado en créditos, subsidios, capacitación y asistencia técnica con resultados aceptables.

En 2006, el Congreso Nacional sancionó la Ley N° 26117 de microcréditos, donde se crea el Programa de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social, administrado por la Comisión Nacional de Microcrédito (CONAMI). Al año

siguiente se creó el programa de inclusión tributaria por medio del monotributo social y, más tarde, el de marca colectiva. Con este acervo de experiencias, el MDS logró acompañar y promover a cerca de 800 mil personas emprendedoras en todo el país, articulando sus esfuerzos con casi 2000 organizaciones sociales y populares (Comisión Nacional del Microcrédito, 2010).

Es importante también señalar el rol que cumplió a partir del 2005, el Fondo de Capital Social (FONCAP) en el financiamiento de activos fijos y capital de trabajo para quienes emprenden en todo el país, con el que se fortaleció el entramado socioproductivo. En la provincia de Buenos Aires, el fondo fiduciario Fuerza Solidaria jugó un papel fundamental en el apoyo a organizaciones gubernamentales y sociales, también priorizando la herramienta del microcrédito a emprendedoras y emprendedores de la economía social.

Además de las iniciativas gubernamentales señaladas, se encuentra un caso emblemático con la creación del Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva en el año 2007. Este tuvo un rol protagónico en el ejercicio de un nuevo modelo de apoyo o fomento emprendedor, pues otras organizaciones (como la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires, a partir del año 2008) también introducen el concepto del emprendimiento dentro de su estructura. Por el lado del Ministerio de Desarrollo Productivo (Ministerio de Desarrollo Productivo, s.f.), se puede encontrar un gran número de programas diseñados en torno al sector emprendedor sobre la base de estructuras individuales o asociativas, lo que posibilita incluir dentro del sector a las organizaciones de la economía social con componente de mercado como son las cooperativas.

Sin embargo, una de las falencias principales de estas iniciativas fue la ausencia de evaluaciones de resultados e impacto. Claro que esas falencias no solo son atribuibles a los programas del sector público, más bien a todo el colectivo de actores que aplicó estrategias de apoyo al sector emprendedor tanto con fondos públicos como privados. Se debe recurrir a una búsqueda minuciosa para encontrar algunas experiencias que exhiban los efectos de las políticas de fomento hacia los emprendimientos atendidos.

Por caso, en 2010, el MDS publicó un trabajo en el cual se expone los resultados del Plan Manos a la Obra a casi siete años de su implementación, pero por la metodología aplicada y los hallazgos obtenidos no puede considerarse una evaluación de impacto (Ministerio de Desarrollo Social, 2010). En cambio, por su naturaleza y resultados, sí lo

es el trabajo de la Asociación Horizonte y de Cáritas Quilmes, quienes en una publicación del año 2000 (Solís, Carbonetto y Gioia, 2000) estudiaron el impacto del programa de microcréditos en emprendedores financiados en el sur del conurbano bonaerense. s. La metodología consistió en la aplicación de sucesivos diagnósticos microeconómicos que focalizaron la atención en el tipo de inserción mercantil y los niveles de reproducción del capital de cada persona emprendedora atendida con microcréditos Solís y Carbonetto, 2005). La Universidad de Buenos Aires, en colaboración con la Asociación Civil Avanzar, desarrolló un estudio de impacto con emprendedoras y emprendedores del Barrio Los Piletones de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, quienes habían sido financiados por la Asociación. El estudio consistió en el seguimiento de grupos de control que no habían recibido el financiamiento de la asociación a lo largo de un período determinado. La comparativa se realizó confrontando los resultados finales de estos con quienes conformaron la población objeto del programa que implementaba Avanzar (Renaud e Iglesias, 2008).

Para encontrar algunas experiencias similares de evaluación de impacto con metodologías bien estructuradas, se debe recurrir a algunos trabajos de la región. Es el caso del Centro Alternativa en Lima (Perú), el que aplicó una metodología similar a la utilizada por María Florencia Iglesias y Juliette Renaud con la diferencia de que generaron una variable ficticia con el grupo control y lo incluyeron en un sistema econométrico de correlación múltiple (Aguilar y Aguilar, 1992). El antecedente directo de la propuesta se corresponde con la ejecución de un proyecto similar por parte de un grupo de investigación de la Universidad de Boyacá, de la ciudad de Tunja, en nueve municipios del departamento de Boyacá (Colombia), entre los años 2015 y 2016. Esto se torna atractivo desde la perspectiva del proceso de internacionalización que la UNAJ ha iniciado, ya que posibilita, entre otras cosas, realizar un análisis comparativo entre los ecosistemas emprendedores a partir del reconocimiento, la medición y la valoración de los activos intangibles como resultado del impacto que en estos se puede haber producido. Paralelamente, coadyuva al diseño de planes, programas y proyectos que los gobiernos nacionales, provinciales y subnacionales desean implementar, orientados y focalizados hacia propuestas emprendedoras locales y regionales. Al mismo tiempo, minimiza el riesgo empresarial asociado al proceso de la toma de decisión.

En función del análisis anteriormente realizado, el equipo de trabajo se propuso avanzar con el objetivo general de analizar el impacto en la asignación de recursos de las

políticas públicas y privadas a emprendedoras y emprendedores industriales del conurbano sur para generar espacios de buenas prácticas que mejoren el desenvolvimiento económico y productivo del sector.

Así, los objetivos específicos asociados que posibilitan el desarrollo del proyecto se encuadran en el siguiente esquema:

- Generar información microeconómica de cada unidad productiva referida a los aspectos estratégicos; económico-financieros; organizacionales y de gestión; de producción-tecnología; de producto-mercado-marketing; y del entorno, cuyo análisis e interpretación permitan generar propuestas que mejoren la sustentabilidad de cada emprendimiento.
- Lograr la sistematización de la información disponible tanto de las entidades públicas como de las privadas de apoyo emprendedor con el objeto de construir una base de datos de los emprendimientos involucrados en dichas políticas con base en sus características principales.
- Formular estrategias de mejora que faciliten el seguimiento y control en la asignación de recursos por parte de las entidades de apoyo emprendedor locales y regionales.
- Sensibilizar a la población objetivo con la necesidad y conveniencia de invertir en la mejora continua de los procesos de la empresa.

## **Metodología**

El proyecto se desarrolló en cuatro fases consecuentes. La primera fase involucró la identificación de unidades productivas del ámbito local pertenecientes mayoritariamente al conurbano sur de la provincia de Buenos Aires, que hayan sido o se encuentren apoyadas al momento de la selección por entidades de fortalecimiento emprendedor. El universo de estudio resultante, constituido por veinticuatro unidades productivas, surgió de una muestra no probabilística y, por lo tanto, por conveniencia de un universo conocido y con el cual se ha venido trabajando desde el año 2014.

La segunda fase contempló el diagnóstico de las unidades productivas que conformaron el universo de estudio, considerando las áreas de funcionamiento propuestas por la metodología *business development using new technology* (BUNT) de Noruega, es decir, los aspectos estratégicos; económico-financieros; organizacionales y de gestión; de producción-tecnología; de producto-mercado-marketing y del entorno. A los fines

prácticos, se utilizó un instrumento de recolección de datos, el cual fue usado por el equipo de investigación, denominado “Lógica”, de la Universidad de Boyacá, y validado por un equipo de expertas y expertos de ese país.

Por parte del equipo de trabajo del presente proyecto de investigación, se lo transformó en un formulario en línea para incrementar el grado de sistematización de la recolección. El operativo se dividió en dos etapas, la primera se aplicó de manera simultánea en las instalaciones del Club de Emprendedores UNAJ con la presencia de un referente por cada unidad productiva. Estaba orientada a recoger aspectos organizativos generales, administrativos, de su red de contactos y entorno de emplazamiento. Por su parte, la segunda fue aplicada in situ en cada una de las unidades productivas estudiadas, mediante el desarrollo de una agenda de visitas de carácter técnico enfocada ya en los procesos y procedimientos de la producción y su tecnología asociada. En conjunto posibilitaron recabar la información necesaria para los objetivos del proyecto.

Finalizada la recolección de datos, en la tercera fase se procedió al procesamiento de la información por medio del análisis univariado, observando las características principales que arroja la población objeto de estudio en torno a los aspectos: estratégico, económico-financiero, organizacional y de gestión, de producción-tecnología, de producto-mercado-marketing y de análisis del entorno, destacados en la metodología BUNT.

Finalmente, la cuarta fase contempló una segunda visita para el registro multimedial de las unidades productivas en las que no solo posibilitaron observar y registrar el modo en el cual llevan adelante sus acciones, sino también conocer el potencial de innovación asociado a cada unidad productiva. Esto resultó de gran importancia para complementar la formulación de estrategias de seguimiento y mejora en la asignación y el uso de recursos en propuestas emprendedoras, de modo tal de coadyuvar con la generación de acciones antrópicas con emergentes entrópicos de menor impacto en el ecosistema local.

## **Resultados**

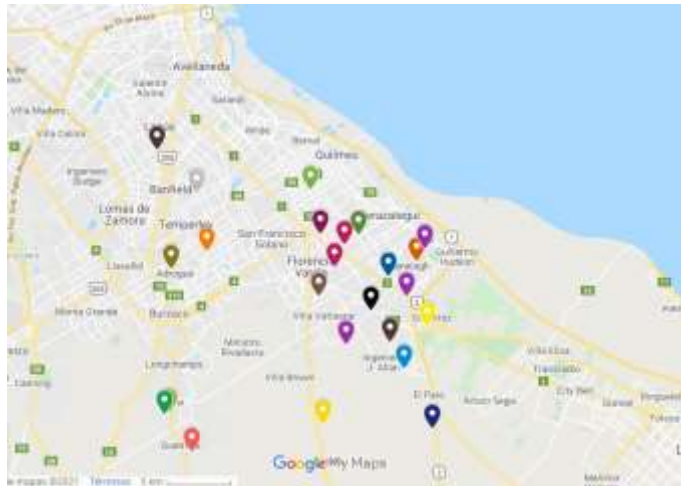
### **Distribución territorial de unidades productivas**

La ubicación geográfica de la muestra de estudio se encuentra distribuida mayoritariamente en dos municipios del conurbano sur, Florencio Varela y Berazategui (ver Figura 1); sin embargo, es posible visualizar algunas ubicadas en otros municipios

cercanos. La ventaja de utilizar este tipo de mapeo hace posible georreferenciar con ciertos datos de interés facilitando la visualización e identificación del emprendimiento.<sup>1</sup>

**Figura 1.**

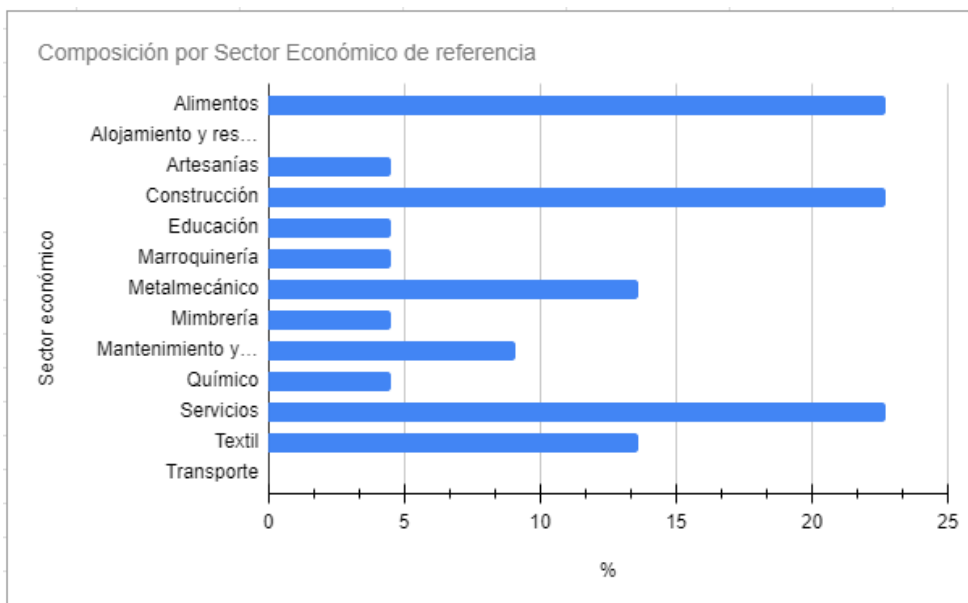
Ubicación geográfica de la muestra de estudio



De manera similar, se expone en la Figura 2 la composición de la muestra por sector económico de referencia.

**Figura 2.**

Composición por sector económico de referencia



<sup>1</sup> A los fines prácticos, se puede acceder a esta base a través de: [visitas UP](http://visitas.up.edu.pe).



Los emergentes obtenidos en función de los siete ejes establecidos por el método BUNT se exponen a continuación. Es importante mencionar que varias unidades productivas de la muestra participan en más de un sector productivo, por ello la suma de los porcentajes supera el 100%.

### **Aspectos estratégicos**

Este eje se focaliza en lo concerniente a la planeación estratégica de la unidad productiva, en este sentido solo el 43,5% de las unidades productivas afirma que el emprendimiento cuenta con una planeación estratégica. De quienes afirman poseer una planeación estratégica, el total considera que dentro de su planificación estratégica establecen objetivos y metas; mientras que el 70,0% afirma haber definido su misión, el 60,0% lo hace respecto a su visión, el 50,0% en torno a los valores empresariales y solo el 30,0% afirma poseer políticas, actividades, indicadores y planes de trabajo establecidos. Finalmente, el 72,7% del universo considera que sus objetivos establecidos se cumplen siempre o casi siempre.

Un aspecto interesante de señalar es que la totalidad reconoce sus debilidades y las explicitan del siguiente modo: el 52,1% indica que la infraestructura edilicia no resulta adecuada al funcionamiento de la empresa; el 47,8%, que faltan estrategias y planeación en las áreas de la empresa; el 43,5%, que los trabajadores no se adaptan fácilmente al cambio; por su parte, el 34,8% manifiesta que la parte financiera de la empresa es débil y el 30,4%, que la ubicación de la empresa no favorece a los buenos resultados. Además, surge como dato complementario que la maquinaria no corresponde con el adecuado funcionamiento de la empresa (21,7%) y que existe una falta de actualización en aspectos relacionados con el sector al que pertenece dicha maquinaria (13,0%). Con el 8,7% se observa la falta de controles en la calidad del producto o servicio, paralelamente con la inexistencia de acciones orientadas a la capacitación y al entrenamiento continuo en aspectos relacionados con el manejo de la empresa (4,3%). Por otra parte, el 8,3% del total declara que su conocimiento y aplicación del comercio virtual y de la publicidad es débil, que reconoce su debilidad frente al proceso de venta y afirma que el individualismo y la falta de identidad social es también una debilidad.

De modo similar, en torno a las fortalezas, se puede describir que el 100% de la muestra afirma reconocer cuáles son las propias. El 52,2% expresa que sus integrantes se adaptan fácilmente al cambio; el 78,3%, que se actualizan permanentemente en aspectos relacionados a su sector; y el 39,1%, que existe una capacitación continua en temas vinculados con el manejo de la empresa. Solo el 17,4% considera que la empresa es rentable y tiene excelentes resultados financieros, mientras el 52,1% manifiesta que la infraestructura edilicia se corresponde al adecuado funcionamiento de la empresa y el 30,4% sostiene que existen estrategias y planeación en las áreas de la empresa. El 21,7% expresa que la maquinaria se corresponde al adecuado funcionamiento de la empresa; el 78,3%, que existen controles en la calidad del producto o servicio y el 39,1%, que la ubicación de la empresa favorece a los buenos resultados. A su vez, el 17,4% afirma que una fortaleza de su emprendimiento es el buen trabajo en equipo.

Por último dentro de este eje, el 95,7% asegura trabajar constantemente en alternativas de cambio para la mejora continua del emprendimiento y conocer sus ventajas competitivas centradas en calidad de los procesos (100%), en la rapidez en los procesos de entrega y el diseño innovador del producto o servicio (73,9%), en el servicio posventa, el conocimiento y el análisis de los clientes (69,6%), la buena imagen de la empresa (60,9%), el servicio preventa (56,5%) y el sistema de comercialización y alcance del producto a nuevos mercados (21,7%).

### **Aspectos organizacionales**

Aquí se analiza la tipología de conformación de la unidad productiva en términos organizacionales, si responde a un esquema formal o informal, como así también el modo en el cual se toman las decisiones. En este sentido, el 65,2% de las unidades productivas se encuentran constituidas legalmente como inscriptas en la administración pública para emitir facturas, mientras que solo el 47,8% son organizaciones formales con constitución de su condición de sociedad ante los registros notariales.

El 23,8% es famiempresa, es decir, considerada como un emprendimiento familiar. Si se toma en cuenta la cantidad de participantes, el 23,8% es pequeña empresa (de 11 a 50 trabajadoras y trabajadores) y el 52,4%, microempresa (de 1 a 10 personas que trabajan. Por otra parte, el 62,5% de las unidades productivas son cooperativas; el 12,5%, sociedades unipersonales; mientras que de aquellas inscriptas dentro del régimen simplificado denominado “monotributo”, se tiene un 6,3% de monotributistas y otro 6,3%

de monotributistas sociales unipersonales. Para finalizar, solo el 6,3% son sociedades sin ánimos de lucro (organizaciones no gubernamentales).

Si bien el 34,8% afirma que hay una clara división jerárquica y de tareas en cada área, al mismo tiempo para algunos proyectos empresariales se forman equipos de trabajo. Un 30,4% no cuenta con un organigrama explícito, pero afirma que hay una clara división jerárquica. Solo el 21,7% dice contar con un organigrama que refleja quién depende de quién y cómo se divide el trabajo y el 17,4% considera que las tareas se realizan según lo ordenado por quien posee su propiedad, las que persiguen atender cuestiones o necesidades actuales. Un dato de relevancia demuestra que el 82,6% de los emprendimientos no cuenta con manuales de funciones definidos y el 4,3% afirma que las funciones a desempeñar se indican verbalmente.

Respecto al desarrollo personal dentro de la empresa, el 17,4% expresa que existen oportunidades de ascender en la organización. Pero en cuanto a la comunicación dentro de la empresa, el 47,8% la considera excelente y el 52,2%, buena. Si se considera el estilo de liderazgo implementado, se observa que el 60,9% considera que el estilo existente ayuda siempre al desarrollo organizacional y el 39,1%, que ayuda casi siempre. El 82,6% asegura tener establecidos controles en las diferentes áreas del emprendimiento y, de este porcentaje, el total lleva a cabo una evaluación e implementación de acciones correctivas.

Una gran y preocupante cantidad de unidades productivas (47,8%) manifiesta que en el emprendimiento no existen políticas y normas de seguridad industrial; otro 34,8% afirma poseer políticas y normas de seguridad industrial; mientras que el 17,4% indica que estas existen de forma parcial (elementos de protección personal [EPP], seguro para estudiantes, entre otras).

Un aspecto de la mayor importancia se percibe en torno a la incorporación y permanencia de la mujer en el mercado de trabajo remunerado, que es uno de los fenómenos socioeconómicos trascendentales en las últimas décadas. Por tal motivo, resulta sustancial tener en consideración la cantidad de integrantes por identidad de género. En el caso de la totalidad de las unidades productivas, se obtuvo que el 70,0% quienes ocupan un puesto laboral son varones y el 30,0% restante, mujeres.

## Aspectos económicos y financieros

Este eje se focaliza en la obtención y administración de recursos económicos y financieros, pero también de aquellos circunscritos como intangibles provenientes del capital intelectual y relacional. Así el 62,5% utilizó recursos propios para la creación y puesta en marcha del emprendimiento, el 4,2% usó recursos familiares, el 29,2% recibió el apoyo de entidades de fortalecimiento empresarial, el 8,3% fue financiado por bancos o entidades financieras. El 12,5% accedió a recursos otorgados por el Banco Popular de la Buena Fe; el 8,3%, por el MDS; y el 4,1% por el Instituto de Desarrollo Local (IDEL).

El 45,8% considera que la situación económica general del emprendimiento es buena; un 37,5%, que es regular; un 12,5%, que es mala y un 4,2%, que es deficiente. De quienes consideran que la situación económica del emprendimiento es regular, mala o deficiente, el 33,3% afirma que “están resistiendo para sobrevivir”; otro 33,3%, que la demanda bajó en los últimos años; y el otro 33,3%, que la situación económica actual no permite la continuidad del trabajo.

El 87,5% asegura disponer de una adecuada planeación financiera en cuanto a presupuestos, estados e indicadores financieros. Al consultar si realizan mediciones periódicas de rentabilidad del emprendimiento, el 65,2% respondió afirmativamente, dentro de quienes: el 26,7% lo hace de forma mensual; el 20%, semestral; el 13,3%, anual; y el restante 40% según la demanda y considerando cambios económicos que se presenten. Estas mediciones se llevan a cabo por medio de estados y balances financieros, comparativas entre ingresos y egresos, ganancia semanal de trabajo o a través de un profesional contable.

El 54,2% compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales contra un 45,8% que no lo hace. Basado en esto, el 65,2% realiza acciones correctivas para controlar desviaciones. El 70,8% establece estrategias de carácter preventivo, entre las cuales se encuentran la inversión en materia prima, insumos y maquinaria, disponer de *stock* de materiales o productos, como así también la organización de una agenda de reuniones con socias y socios para rendición de cuentas y demás.

Considerando la asignación de los recursos que conllevan al buen funcionamiento operativo del emprendimiento, estos son destinados en 56,5% a la gestión de la calidad, en otro 56,5% a la gestión de la innovación, en 30,4% a la gestión del conocimiento, y en 26,1% a la gestión de la información.

Respecto al proceso de negociación de compras, el 68,2% lo cataloga como bueno, contra el 31,8% que lo considera excelente. En cuanto al proceso de negociación de ventas, el 56,5% lo considera bueno; un 26,1%, excelente; un 13%, regular; y el 4,3%, malo.

### **Aspectos de producción y tecnología**

Importa conocer la capacidad instalada en cuanto a los métodos productivos y la tecnología soporte. Por lo cual, del operativo realizado surge que, si bien el 79,2% cuenta con procesos de producción, como contrapartida el 76,2% declara no tenerlos documentados.

El 37,5% considera que el nivel de producción de acuerdo con la demanda es excelente y otro 37,5% que es bueno, contra el 20,8% que lo cataloga de regular; y malo, el 4,2%. El 95,8% realiza una planeación de la producción para lo cual tienen en cuenta principalmente los pedidos de la clientela (82,6%), el pronóstico de la demanda (43,5%), la capacidad de la producción (39,1%), los préstamos de servicios (26,1%) y el mantenimiento de un inventario mínimo (17,4 %).

Respecto al proceso productivo o de servicios que realiza el emprendimiento, el 37,5% se relaciona con el enfoque en el producto; el 29,2%, con el enfoque repetitivo (línea especializada); el 25%, con la configuración de taller (lotes pequeños); el 20,8%, con el enfoque en el proceso (variedad de productos); el 20,8%, por proyectos acordados; mientras que el 8,3% manifiesta no contar con un proceso claramente definido. En relación con este concepto, el 91,3% de las unidades productivas considera la mano de obra del personal que trabaja en la organización como calificada, mientras que el 13% la considera semicalificada.

Al consultar sobre la confiabilidad de quienes proveen la materia prima, el 79,2% da una respuesta afirmativa, contra el 20,8% que no los considera confiables. En este sentido, el 58,3% considera que no actúan en favor del mejoramiento del emprendimiento, contra un 41,7% que sí lo cree. Por lo cual, el 66,7% de las unidades realiza controles de inventario, contra un 33,3% que no. A su vez, entre quienes realizan controles, el 61,9% lo hace sobre la materia prima, el 52,4%, respecto del producto terminado; el 38,1%, al producto en proceso; y el 4,8%, sobre todas las variantes mencionadas.

### Aspecto de producto-mercado

Aquí se visualiza cómo la unidad productiva identifica los segmentos de mercado y la potencialidad de estos en torno a su propuesta emprendedora, de este modo surge que el 75% de los emprendimientos no cuentan con un área de mercadeo. El 87,5% reconoce cuál es su potencial clientela y el 79,2% considera que el producto o servicio comercializado es reconocido en el mercado. El 20,8% de los emprendimientos considera que el nivel de ventas es alto; el 33,3%, que es medio; y el 45,8%, que es bajo. De este último grupo el 25% asimila como posible causa la competencia local; el 8,3%, la ubicación del emprendimiento; otro 25%, la falta de programas promocionales de venta; otro 25%, la falta de conocimientos de mercado; el 50%, la falta de financiamiento; el 33,3%, la falta de organización a nivel de empresa y de la industria en general; el 16,7%, la resistencia al cambio por parte de la clientela; el 8,3% la falta de cultura de servicio al cliente. Asimismo, el 16,7% se lo atribuye a la situación económica y política del país y el 12,5%, a la falta de consumo.

Solo el 66,7% dispone de publicidad para la comercialización del producto o servicio, de la cual el 29,1% se enfoca en folletería y cartelería, y el 58,3%, en las redes sociales y los portales virtuales (Facebook, Instagram, Mercado Libre y página web). En síntesis, el 91,7% no cuenta con un plan de mercadeo y ventas. Mientras que el 12,5% tiene una política escrita y conocida por la organización; de los cuales, el 16,7% lo establece sobre la evaluación de la satisfacción de la clientela; la 8,3%, sobre el manejo de reclamos y el 79,2% no cuenta con ninguna política en su emprendimiento. Además, solo el 20,8% realiza periódicamente encuestas de satisfacción a la clientela y únicamente el 25% analiza y aplica las mejoras en torno a los resultados de las encuestas de satisfacción.

El 91,7% de las unidades productivas puede decir que presta un servicio o producto de calidad. Esto se atribuye, en el 87,5%, a los plazos de entrega; en el 50%, a la atención prestada por la fuerza de venta; en el 41,7%, a la atención telefónica; en el 45,8%, a la atención a reclamos; y, en el 75%, a las garantías, devoluciones y reparaciones. Solo el 20,8% llevan a cabo estudios de mercados con el personal de ventas de manera continua y el 33,3% cuenta con catálogos, manuales de uso o portafolio de servicios de sus productos.

## Aspecto del entorno

Este eje conlleva la visualización de la interacción o articulación transversal con los diferentes agentes del ecosistema emprendedor local y regional. En este sentido, el 66,7% desarrollan actividades de mejora e innovación, de los cuales participan las clientas y los clientes (62,5%), las proveedoras y los proveedores (37,5%), instituciones públicas (50%), universidades (43,8%), institutos tecnológicos (12,5%), asociaciones del sector (37,5%) y las consultoras y los consultores externos (12,5%).

Al consultar sobre qué aspectos o elementos del entorno afectan en mayor medida el desempeño de la organización, en primer lugar respondieron la situación económica, con el 79,2%; luego, el ambiente político, con el 58,3%; la situación sociocultural, con el 41,7%; el avance tecnológico, con el 33,3%; la competencia directa, con el 33,3%; el comportamiento de las clientas y los clientes 33,3%, mientras que la disponibilidad de proveedoras y proveedores, con el 12,5%; y las políticas económicas internacionales, con el 4,2%.

Analizando en qué medida el universo de estudio visualiza e identifica las entidades que promueven, apoyan y fortalecen desarrollo emprendedor, el 50% reconoce al gobierno provincial; el 66,7%, al gobierno municipal; y el 62,5%, al acompañamiento de las entidades especializadas en desarrollo emprendedor registradas en el programa INCUBAR de la Secretaría la Industria y Desarrollo Productivo; el 62,5%, a la Cámara Argentina de Comercio y Servicios; el 95,8%, al MDS; y el 16,7%, a la Asociación Civil Mejor es Dar.

## Discusión

### Recomendaciones

El estudio de este universo de emprendimientos y, en particular, de aquellos componentes de la economía social y popular posibilitó no solo disponer de datos en torno a los ejes temáticos estudiados, sino visualizar el modo en el cual piensan, conocen y deciden (Bateson, 1958). Puesto que estas unidades productivas deben ser concebidas como usinas de ideas, como usinas que producen y prueban ideas, de las cuales la estrategia es sin dudas la más importante (Levy, 2007). En este sentido, el equipo de investigación observó tres líneas que pueden ser consideradas claves para trabajar la sostenibilidad de las propuestas emprendedoras, en función del impacto que han generado los programas de apoyo emprendedor a los cuales estas han podido acceder. Estas líneas

se describen como:

- a. la tecnología exponencial de impresión 3D
- b. el ecosistema de comercio electrónico y producción multimedial
- c. el diseño y la implementación de las políticas de apoyo al sector

### **La tecnología exponencial de impresión 3D**

Aquí conlleva pensar en la incorporación de tecnologías exponenciales, en particular la de impresión en tres dimensiones (3D), sobre todo en aquellos emprendimientos industriales cuya producción es función de la tecnología utilizada, como de las posibilidades de actualización y reconversión. Este salto tecnológico de ser posible su instrumentación, reduce la brecha normalmente asociado a los procesos de tecnificación en cuanto a su propio desarrollo como de la internalización de los procesos correspondientes a la adquisición y al despliegue de tecnologías provenientes de terceros. Es importante mencionar que el desarrollo de programas de capacitación y entrenamiento en torno a esta tecnología en la actualidad se encuentra para el resto de las organizaciones del entramado productivo en similares condiciones o puntos de partida, puesto que por ejemplo la figura de quien opera una impresora 3D no figura aún dentro de los convenios colectivos de trabajo ni tampoco se ha avanzado en el reconocimiento de esa calificación laboral a partir de la norma ISO 17024.

### **El ecosistema de comercio electrónico y producción multimedial**

El impacto producido por la COVID-19 ha dejado en evidencia que resulta necesario asumir a la digitalización de los procesos como un elemento clave para la planeación de la producción y de la comercialización misma. Así toma preponderancia el comercio electrónico, el cual, apreciado de manera integral, presenta oportunidades para la visualización, identificación y, por ello, el posicionamiento de los emprendimientos por parte de su clientela, actual y potencial, como verdadera alternativa a las propuestas de la economía tradicional. Del mismo modo, el apalancamiento de las propuestas industriales del conurbano sur a través de producciones multimediales en redes sociales y otros espacios similares a un menor costo y con el desarrollo de contenidos que le son propios y permitan mostrar la trazabilidad organizacional con valores pertinentes a la economía social y popular coadyuvará a la generación de una interfaz con nuevas personas consumidoras o usuarias en el marco de la sociedad del coste marginal cero (Rifkin, 2014).



## **El diseño y la implementación de las políticas de apoyo al sector**

Tal cual se ha podido comprobar en este proyecto, todas las unidades productivas alcanzadas por programas de apoyo emprendedor han podido establecer mejoras al menos en cuanto a la visualización, identificación, medición y valoración de cierta parte de sus activos intangibles configurados dentro del capital intelectual (Gallego y Ongallo, 2004). Pero han encontrado ciertas dificultades para apalancar la producción y comercialización de sus productos por no lograr un esquema organizativo bajo las normas regulatorias establecidas por los distintos estratos gubernamentales.

En particular, una de las unidades productivas ha avanzado en esquemas asociativos mediante alianzas estratégicas que posibilitaron exportar sus productos. Esto, en principio, pone de relieve la capacidad productiva y la calidad con la cual lo hacen, sin embargo, es a través de una tercera persona que pueden hacerlo, por no reunir las condiciones requeridas por las autoridades regulatorias. En síntesis, sus productos son aceptados en el exterior y, por ello, pueden continuar produciendo y sosteniendo el emprendimiento, pero dejan de percibir un valor agregado que no tiene que ver solamente con una cuota parte del ingreso que ceden a quien se hayan asociado estratégicamente, sino más bien de ser visualizados e identificados como alternativas válidas al mercado ortodoxo. En definitiva, impide su posicionamiento como unidad productiva de la economía social y popular. Por lo tanto, la continuidad de programas nacionales que apoyen la capacidad de emprender, impulsen la creación y el sostenimiento de unidades productivas, acompañada de medidas que posibiliten cumplimentar con las regulaciones vigentes, permitirá generar nuevos empleos y mejorar los niveles de eficiencia en los emprendimientos. En gran medida, el éxito de las políticas de apoyo dependerá de la capacidad de comprensión de los organismos estatales del contexto socioeconómico, institucional político y organizacional de las unidades productivas, así como de su adecuación a los procesos de creación de nuevos emprendimientos.

## **Conclusiones**

Luego de analizar los emergentes obtenidos de la investigación, es natural para este equipo de trabajo observar que el impacto de los programas de fomento a los cuales el universo de unidades productivas ha podido acceder reviste mayor incidencia en los aspectos organizacionales, estratégicos y de entorno, y es menor la incidencia en aquellos

contemplados en los ejes de finanzas, producción, tecnología y mercado. Esto sucede porque en su gran mayoría los programas contenía, en sus directrices de implementación, fondos que no cubrían en gran medida la adquisición de bienes de capital, o el desarrollo de tecnología con base en procesos de propia aplicación, tampoco otros tipos de gastos como la participación en ferias del exterior o en eventos que posibiliten acceder a nuevos segmentos de mercado.

Paralelamente es notable cómo, entre períodos de asistencia, estas unidades productivas avanzaron en el desarrollo de conocimientos de manera tácita, lo cual permitió su incorporación a la organización del proceso productivo. La dificultad de este fenómeno es que no se realiza de manera sistemática y por ello no se encuentra, en su mayoría, documentado, lo que imposibilita su internalización por todo el personal vinculado a la unidad productiva, o la mejora a través de estudios comparativos por esquemas de prueba y error.

Lo cierto es que, en todas las visitas realizadas en modo de registro multimedial, se ha observado potencial de innovación (en clara relación a lo que Stephen Kline y Nathan Rosemberg propusieron en 1986 en su modelo interactivo de innovación), puesto que es sobre un conjunto de factores tales como la disponibilidad de recursos, la adaptabilidad/flexibilidad, la homeostasis, la capacidad de respuesta, la autodependencia y el empoderamiento que se determina la sostenibilidad con enfoque sistémico. Por lo tanto, es sustancial estimular la innovación, la experimentación y la creatividad social (Gallopín, 2003).

A modo de conclusión este equipo de investigación propone avanzar en tres ejes principales a los fines prácticos de coadyuvar a la sostenibilidad con enfoque sistémico:

- Avanzar en líneas de trabajo con base en la incorporación de tecnologías exponenciales (en particular, la de impresión 3D) que permitan el desarrollo local, minimizando el impacto de los aspectos logísticos asociados.
- Ofrecer servicios para el desarrollo de contenidos multimediales que faciliten la visualización, la identificación y, por ende, el posicionamiento de las unidades productivas en el ámbito local como regional.
- Promover entre los actores del ámbito de la decisión pública el diseño de programas que se encuadren en la tipología de las unidades productivas similares al universo estudiado con el objetivo de maximizar su potencial de innovación productiva.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar, C. y Aguilar, J. (1992). *Impacto del crédito en microempresas urbanas. El caso del cono norte de Lima Metropolitana*. Lima: Alternativa.
- Bateson, G. (1958). *Nave. The culture of the Iatmul people of New Guinea as revealed through a study of the "naven" ceremonial* (2.<sup>a</sup> ed.). Stanford University Press: Stanford.
- Castillo, A. (1999). *Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento*. <https://p2infohouse.org/ref/18/17602.pdf>
- Céttolo, G. (2004). Emprendimientos sin compromiso - un vuelo corto. *Temas de management*, 2, 4-8. <https://www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/temas/TemasJul04.pdf>
- Comisión Nacional del Microcrédito (2010). *Nuestra palabra tiene crédito. Primer Congreso Latinoamericano de Microcrédito*. Ministerio de Desarrollo Social, Buenos Aires. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcgleclefindmkaj/https://base.socioeco.org/docs/nuestra\\_palabra\\_tiene\\_cr\\_dito\\_documento\\_completo\\_.pdf](https://base.socioeco.org/docs/nuestra_palabra_tiene_cr_dito_documento_completo_.pdf)
- Gallego, D. y Ongallo, C. (2004). El capital intelectual en las organizaciones sin ánimo de lucro (pp. 117-143). En *Conocimiento y gestión*. Madrid: Pearson.
- Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.ucipfg.com/biblioteca/files/original/ee75e5ce70cc6d88431d6bc6072f32af.pdf>
- Kirzner, I. M. (1975). *Competencia y Función Empresarial* (Trad. por Cosmopolitan Translation Service). Madrid: Unión Editorial.
- Kline, S. J. y Rosenberg, N. (1986). An Overview of Innovation. En R. Landau y N. Rosenberg (Eds.), *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (pp. 275-307). National Academy Press: Washington D. C. <https://nap.nationalacademies.org/read/612/chapter/18>
- Levy, A. (2007). La construcción del conocimiento. En *ECP estrategia cognición y poder: cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos* (pp. 71-80). Buenos Aires: Gránica.
- Ministerio de Desarrollo Productivo (s.f.). Buscador de trámites y servicios de la

Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo.

<http://www.produccion.gob.ar/tramites-de-emprendedores/>

Ministerio de Desarrollo Social (2010). *Políticas Sociales del Bicentenario. Un modelo nacional y popular.* chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.desarrollosocial.gob.ar/wp-content/uploads/2015/05/1.Pol--ticas-Sociales-del-Bicentenario-I.pdf

Nación Fideicomiso (s.f.). Informe de auditoría.

[http://www.agn.gov.ar/files/informes/2011\\_239info.pdf](http://www.agn.gov.ar/files/informes/2011_239info.pdf)

Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur.* Nueva York: Harper&Row.

Renaud, J. e Iglesias, M. F. (2008). El impacto social de las microfinanzas. *El caso de Avanzar.* Documento de trabajo N° 18. Centro de Estudios de la Estructura Económica (CENES).

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin\\_cenes\\_018.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_cenes_018.pdf)

Rifkin, J. (2014). *La sociedad del coste marginal cero.* Barcelona: Paidós.

Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism and democracy* (3.<sup>a</sup> ed.). Nueva York: Harper y Brothers.

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (2013). Programa de Apoyo a la Competitividad para MIPYMES. Ministerio de Industria de la Nación.

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37124051>

Solís, M., Carbonetto, S. y Gioia, S. (2000). *Experiencias de Microcrédito al Sector del Autoempleo Precario Urbano en el Obispado de Quilmes* (cap. 4). Buenos Aires: Cáritas Argentina.

Solís, M. y Carbonetto, S. (2005). *Sector informal, la autogestión de los microcréditos* (cap. 6). Buenos Aires: Cáritas Argentina-CESS.