

Enseñar a **Emprender**



Manual para promotores del microemprendedorismo

Es un proyecto de:

**Pan American
ENERGY**



IFC Corporación
Financiera Internacional
Grupo del Banco Mundial

Implementado por:

CIPPEC

CENTRO DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS
PARA LA EQUIDAD Y EL CRECIMIENTO

Enseñar a **Emprender**

Manual para promotores del microemprendedorismo



Publicación realizada en el marco del Proyecto Promoción de oportunidades de ingresos para microempresarios y desocupados de la zona de Tartagal, Salta.

Promotores y financiadores del proyecto

Pan American Energy

Vicepresidente de Asuntos Públicos: Mario Calafell Loza

Coordinadora de Asuntos Públicos: Gabriela Olivan

Coordinadora de Asuntos Públicos: Agustina Zenarruza

Coordinador de Asuntos Públicos: Diego Duval

IFC

Gerente Regional del Programa para Mejorar los

Beneficios Locales: Javier Aguilar

Gerente de Proyecto 2006-2009: Marco Giussani

Gerente de Proyecto 2005: Duval Zambrano

Implementadores del proyecto

CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento)

Equipo de trabajo:

Año 1

Director: Nicolás Fernández Arroyo

Coordinador general: Enrique Elorza

Coordinadora ejecutiva: Valeria Anastasi

Coordinadora regional: María Alejandra Castellini (UNSa)*

Coordinadora eje microemprendedorismo: María Alejandra Castellini (UNSa)

Coordinadora eje inserción laboral: María Alejandra Castellini (UNSa)

Coordinadora eje fortalecimiento municipal: Carolina Tchintian

Analista local: Natalia Jauguerina y Federico Herrera

Año 2

Director: Nicolás Fernández Arroyo

Coordinadora general: María Alejandra Castellini (UNSa)

Coordinadora ejecutiva: Valeria Anastasi

Coordinadora eje microemprendedorismo: María Alejandra Castellini (UNSa)

Coordinadora eje inserción laboral: María Alejandra Castellini (UNSa)

Coordinadora eje fortalecimiento municipal: Carolina Tchintian

Analista local: Cecilia Álvarez

* UNSa: Universidad Nacional de Salta.

Enseñar a **Emprender**

Manual para promotores del microemprendedorismo

Tchintian, Carolina

Enseñar a emprender : manual para promotores del microempendedorismo / Carolina Tchintian y Valeria Pieske ; dirigido por Nicolás Fernández Arroyo. - 1a ed. - Buenos Aires : Fundación CIPPEC, 2009.

160 p. + CD-ROM ; 23x23 cm.

ISBN 978-987-1479-15-3

1. Microemprendimientos. I. Pieske, Valeria II. Fernández Arroyo, Nicolás, dir. III. Título
CDD 338.47

Autores

Carolina Tchintian, Valeria Pieske (CIPPEC)

Colaboradores en la redacción de textos

Valeria Anastasi (CIPPEC)

Nicolás Fernández Arroyo (CIPPEC)

María Alejandra Castellini (UNSa)

Bárbara Villanueva (UNSa)-para Sistema de Calidad

Edición

Laura Zommer, Dolores Arrieta

Diseñadora gráfica

Patricia Peralta

Ilustrador

Mariano Caccia

ISBN 978-987-1479-15-3

Primera edición

1.000 ejemplares

Impreso en

Verlap SA Producciones Gráficas

Comandante Spurr 653

Avellaneda (1870), Provincia de Buenos Aires

Mayo 2009

Para citar esta publicación:

Tchintian, Carolina; Pieske, Valeria y Fernández Arroyo, Nicolás (director): *Enseñar a emprender. Manual para promotores del microempendedorismo*, 1° edición, CIPPEC, Buenos Aires, 2009.

Índice

Prólogo	9
Introducción	11
Capítulo 1	
Teoría. Algunos conceptos teóricos	13
El concepto de economía	13
Los sectores de la economía	14
Tipos de economías	15
La oferta y la demanda	16
El sistema económico	20
La cadena productiva	21
La cadena de valor	22
Emprendedores y microempresarios	23
Capítulo 2	
Conocimiento. El entorno y los actores	25
PARTE I: EL ENTORNO	26
La detección de oportunidades económicas en un territorio	26
Identificación y análisis de las cadenas productivas	27
PARTE II: LOS ACTORES	34
Gobierno local	34
El rol de la Municipalidad	34
Posibles acciones de la Municipalidad a favor de los emprendimientos	35
Aspectos de la gestión municipal que inciden en el logro del desarrollo local	39
Organizaciones de la sociedad civil y centros educativos y técnicos	39
El rol de las organizaciones de la sociedad civil y de los centros educativos y técnicos	39
Empresas	43
El rol de las empresas	43
Mapa de actores	44
Importancia de la articulación entre actores	45

Capítulo 3

Formulación. Diseño y puesta en marcha de un programa de emprendedorismo	47
Diseño de un programa de emprendedorismo. Primeras cuestiones a resolver.	48
Definición de los objetivos de un programa de emprendedorismo	48
Beneficiarios de un programa de emprendedorismo	49
Articulación con otros actores durante el diseño de un programa de emprendedorismo	51
Metodología para cada etapa de un programa de emprendedorismo	54
Aspectos a tener en cuenta durante las capacitaciones	55
Los tiempos de un programa de emprendedorismo	56
El presupuesto de un programa de emprendedorismo	57
Alternativas de financiamiento de un programa de emprendedorismo	59

Capítulo 4

Capacitaciones y asistencias técnicas. Programa de emprendedorismo	61
PARTE I: COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PROGRAMA	62
Convocatoria y difusión	62
Importancia de realizar un evento de lanzamiento.....	63
Primeras nociones a desarrollar en el programa de emprendedorismo	67
¿Qué es un emprendedor?	68
¿Qué aptitudes debe tener emprendedor?	69
La cultura del trabajo en el desarrollo de un emprendimiento	71
Condiciones iniciales de sustentabilidad de un emprendimiento	72
i. ¿Qué es la idea y la oportunidad de negocio?	73
ii. ¿Qué es la visión del empresario?	74
iii. ¿Qué actores se deben tener en cuenta?	74
iv. ¿Qué es un proyecto viable?	75
v. ¿Por qué es importante que el emprendedor reconozca su realidad económica y financiera?	76
vi. ¿Qué es el riesgo?	78
De emprendedor a microempresario	78
Tipos de microempresas	79
Condiciones de sustentabilidad de las microempresas.....	80
PARTE II: LA ORIENTACIÓN DURANTE LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	82
El plan de negocios	82
Partes y contenidos de un plan de negocios	82
Elaboración de un plan de negocios.....	84
Herramientas para la etapa de diagnóstico	84
El producto o servicio	84

<i>El mercado</i>	85
<i>La competencia, los proveedores y los clientes</i>	85
Identificación de la ventaja competitiva de los productos o servicios	87
¿Qué es y cómo se aplica el análisis FODA?	87
Análisis de ingresos y costos	90
<i>¿Qué es un flujo de fondos o cash flow?</i>	92
<i>¿Qué otros conceptos relacionados con la idea proyecto o proyecto hay que conocer para poner en números el plan de negocios de manera completa?</i>	97
PARTE III: LA GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	103
El plan de acción	103
Plan de Recursos Humanos	103
Plan de Marketing.....	104
<i>¿Cuáles son las partes esenciales de un plan de Marketing?</i>	104
La cuentas del negocio.....	106
<i>¿Sobre qué elementos básicos de contabilidad hay que capacitar al emprendedor?</i>	106
Otros conceptos para la gestión del negocio	108
<i>¿Cómo se puede describir la estructura y funcionamiento del sistema tributario?</i>	109
<i>¿Cuáles son las obligaciones que imponen las leyes laborales?</i>	113
PARTE IV: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	116
Calidad	116
Evolución del concepto de calidad.....	117
Sistema de gestión de la calidad	118
Misión y visión	118
Principios básicos de la calidad	119
Etapas para la mejora continua de una organización. El Ciclo Deming.....	120
Certificación	122
Familia básica ISO 9000	123
PARTE V: ASOCIATIVISMO.....	125
El emprendimiento asociativo	125
Ventajas y desventajas del asociativismo	125
Modelos de asociativismo.....	126
<i>Tipos de cooperativas</i>	126
<i>Requisitos para formar una cooperativa</i>	127
Técnicas para favorecer la formación de tipos asociativos	127
PARTE VI: LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO	130
Aspectos importantes de las fuentes de financiamiento.....	130
Alternativas de financiamiento al inicio del negocio	130
Clasificación de las fuentes de financiamiento existentes.....	131

Subsidios.....	133
<i>Ventajas y desventajas de los subsidios al microemprendedor</i>	134
Microfinanzas y programas estatales de crédito para el fomento del emprendedorismo	135
<i>Ventajas y desventajas de los créditos otorgados por instituciones de microfinanzas o a través de OSCs</i>	139
Capítulo 5	
Seguimiento. Asistencia, monitoreo y buen uso de la información	141
PARTE I: SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS.....	142
Apoyo y seguimiento a emprendedores.....	142
¿Cómo se organiza un sistema de seguimiento?	142
¿En qué aspectos deberán articularse las instituciones promotoras en estas tareas?	144
Sistemas de mentores y tutores.....	145
¿Qué son los servicios de tutoría y mentoría?	145
¿Qué servicios ofrece un tutor?	146
¿Cómo se puede evaluar la marcha de los emprendimientos?.....	147
PARTE II: EL BUEN MANEJO DE LA INFORMACIÓN DEL PROYECTO	149
Importancia de la sistematización de la información	149
Sistematizar la experiencia.....	150
Bases de datos	151
Agradecimientos	155
Bibliografía	157
Glosario de íconos de secciones	161

Prólogo

Enseñar a emprender fue concebido como una herramienta práctica para aquellas personas e instituciones que se encuentran frente a la especial tarea de contribuir a que emprendedores conviertan sus ideas en negocios sustentables, o perfeccionen y fortalezcan sus proyectos en marcha.

Nos guía en esta tarea nuestro compromiso con la región y con su gente y la voluntad de compartir los aprendizajes, las experiencias y las historias recogidas durante la ejecución del programa **Promoción de oportunidades de ingreso para microemprendedores y desocupados de la zona de Tartagal, Salta**, un proyecto impulsado por Pan American Energy con el apoyo de los servicios de asesoría de la Corporación Financiera Internacional (IFC), a través de su programa Reforzando los Beneficios Locales (ELB), cuyo objetivo es fortalecer el aporte al desarrollo local de las industrias extractivas.

El objetivo de este Programa fue promover la generación de nuevas capacidades institucionales e individuales para microempresarios y desocupados, en pos del desarrollo local sostenible en los municipios **Tartagal, General Mosconi y Aguaray**, caracterizados por tener gran proporción de su población con altos índices de desocupación y hogares con necesidades básicas insatisfechas.

El Programa se desarrolló en dos etapas. La primera, de diagnóstico fue ejecutada por la Asociación Civil Estudios y Proyectos y, la segunda, de implementación estuvo a cargo CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento).

Quienes trabajamos en PAE deseamos que este Manual sea una herramienta útil para fomentar la creación de microemprendimientos, incrementar las oportunidades económicas, mejorar la calidad de vida de las comunidades y, en definitiva, para promover el desarrollo local sostenible.

Felipe Bayón
CEO Pan American Energy LLC

Introducción

ENSEÑAR A EMPRENDER, tiene como principal objetivo contribuir con la formación de profesionales dedicados a la tarea de promover el emprendedorismo en diferentes puntos del país. A diferencia de otras publicaciones similares dirigidas directamente al microempresario o al microempresario, el presente Manual constituye una guía práctica para técnicos y facilitadores que, a título individual o en nombre de una organización, quieren contribuir con paso firme en la tarea de capacitar y asistir a emprendedores para convertir sus ideas en empresa, así como a microempresarios para perfeccionar y fortalecer sus proyectos en marcha.

Este Manual se desarrolló como parte del Proyecto “Promoción de oportunidades de Ingreso para microempresarios y desocupados de la zona de Tartagal, Salta”, promovido por Pan American Energy y la International Finance Corporation, y ejecutado por CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento), entre los años 2007 y 2009, en los municipios de Tartagal, General Mosconi y Aguaray.

El equipo que integró este proyecto se propuso, entre otras cosas, generar las condiciones necesarias para sostener en el tiempo algunas de las acciones que hubieran resultado exitosas, más allá del período de implementación formal. En este contexto surgió la necesidad de socializar la experiencia y la metodología utilizada para generar proyectos con importantes posibilidades de convertirse en negocios.

El Manual pone a disposición de diferentes promotores del emprendedorismo, focalizados en fomentar los microemprendimientos de pequeña escala, elementos útiles y de fácil aplicación para orientar y acompañar a las personas que, con firme voluntad, deciden llevar adelante una empresa.

El contenido se organiza en 5 Capítulos. El primero, **Teoría**, introduce al técnico en la temática general del emprendedorismo y ofrece los principales conceptos que debe manejar y, eventualmente, transmitir en un curso de capacitación para emprendedores o microempresarios. El segundo Capítulo, **Conocimiento**, presenta técnicas para el reconocimiento del entorno socioeconómico y los actores relevantes para encarar un programa de promoción del emprendedorismo. Conocer las oportunidades económicas que ofrece la zona, así como las características de los actores individuales o colectivos presentes en la región, son

detalles fundamentales que el técnico debe manejar si decide encarar un programa de capacitación y/o asistencia a los emprendedores.

A partir del Capítulo 3 se involucra al lector en el diseño, la implementación y el monitoreo de un programa de promoción del emprendedorismo, contemplando cada uno de los detalles que se deben tener en cuenta si se decide encarar esta empresa. El tercer Capítulo, **Formulación**, ofrece elementos prácticos para el diseño y la planificación de cada uno de los aspectos necesarios para abordar un programa de capacitación, como la definición de los objetivos del programa, la identificación de beneficiarios y aliados, y el desarrollo de un cronograma de actividades, entre otros.

En el Capítulo 4, **Capacitaciones y Asistencias Técnicas**, el técnico o facilitador encontrará información y herramientas prácticas para implementar el programa de emprendedorismo. Desarrolla cada una de las capacitaciones y asistencias técnicas para lograr, al final del camino, negocios que funcionen de manera sustentable. Incluye desde técnicas para realizar la convocatoria y difusión del programa, hasta información útil para la etapa de la búsqueda de fuentes de financiamiento para desarrollar el plan de negocio. Por último, el quinto Capítulo, **Seguimiento**, ofrece diferentes herramientas para asistir a los emprendedores y microempresarios del programa una vez concluido el periodo de capacitaciones.

El contenido del Manual y su organización vuelven a esta publicación en una herramienta de fácil aplicación. Además de información de carácter teórico, el lector podrá encontrar casos prácticos, ejemplos ilustrativos, metodología definida paso a paso para la aplicación de diferentes técnicas, material práctico, ejercicios para facilitar los talleres con emprendedores, plazos sugeridos para cada actividad y sugerencias útiles para cada etapa del programa.

Todos los que colaboramos en la realización de este Manual confiamos en que pueda convertirse en un instrumento para promover el emprendedorismo en comunidades que aún pueden avanzar mucho en la integración de cadenas productivas y en el aumento de la potencialidad de la zona.

Capítulo 1

Teoría

Algunos conceptos teóricos

El primer Capítulo del Manual presenta una serie de conceptos teóricos que sitúa al lector dentro de la temática amplia del emprendedorismo. Es aconsejable que todo técnico que decida iniciar la tarea compleja de promover microemprendimientos tenga muy en cuenta nociones teóricas y prácticas sobre el contexto general en el que se despliegan o se desplegarán estos negocios, cualquiera sea su especificidad.

El técnico que inicie la tarea de orientar a los emprendedores y microempresarios para poner en marcha su negocio o para ampliarlo y mejorarlo, deberá aportar las herramientas necesarias que faciliten esta tarea. Los conceptos generales que se desarrollan en el transcurso de este Capítulo pueden ser presentados por el técnico durante el primer encuentro con los emprendedores y microempresarios.

El concepto de economía

La economía es toda actividad humana que modifica el conjunto de medios útiles y escasos a disposición de un sujeto (individuo o grupo social) para los fines de la vida (Valsecchi, 1982). Es el sistema que se da una comunidad o una sociedad de comunidades e individuos para definir, generar, distribuir y organizar combinaciones de recursos, para satisfacer de la mejor manera posible e intergeneracionalmente las necesidades de todos sus miembros que se establecen como legítimas (CIPPEC y Sassatelli, 2008).

En esta sección encontrará información sobre:

- El concepto de economía.
- Sectores de la economía.
- Tipos de economía.
- La oferta y la demanda.
- Sistemas económicos.
- Cadenas productivas.
- Cadenas de valor.
- Emprendedor y microempresario.

El concepto de economía alude a las **reglas** y al **sistema** que genera una sociedad para administrar los bienes y servicios necesarios para cubrir sus necesidades. Incluye a hombres y mujeres que producen, transforman, intercambian, distribuyen y valoran bienes materiales e inmateriales necesarios para su vida. Se trata de una actividad esencialmente social y, por lo tanto, orientada al bien común, susceptible del análisis moral y que tiene la obligación de satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras.

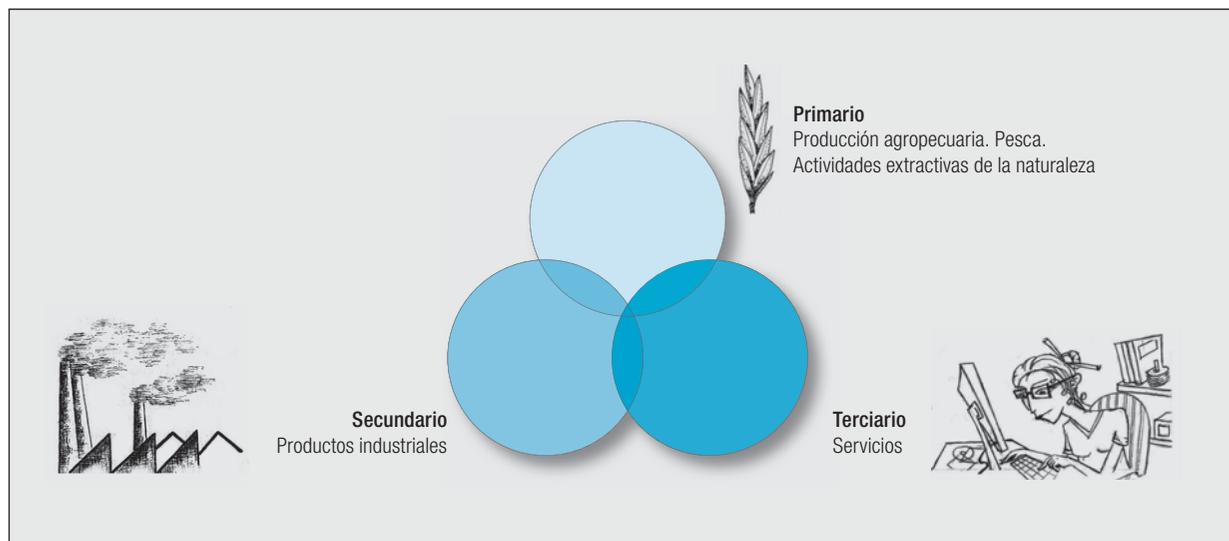
La economía es una actividad esencialmente social, orientada al bien común, sometida al análisis moral y que tiene la obligación de satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras.

Los sectores de la economía

Si bien se trata de un sistema dinámico de difícil segmentación en la práctica, se puede hablar de tres sectores de la economía, estrechamente relacionados entre sí:

- El sector primario está constituido por todas aquellas actividades basadas sobre productos extraídos directamente de la naturaleza. Los productos son los recursos naturales que se utilizan para alimentación o que se usan como materias primas. Aquí se ubican la producción agropecuaria, forestal, la pesca y la minería.
- El sector secundario incluye a todas las actividades que transforman las materias primas y los alimentos en productos intermedios o de consumo, mediante diversos procesos industriales. Son las actividades que procesan y modifican los recursos naturales y alimentarios obtenidos por el sector primario. Es el caso de la industria.
- El sector terciario agrupa a todas aquellas actividades que no generan bienes materiales, sino que brindan servicios sobre la base de los bienes ya producidos. Es el caso del comercio y los servicios.

- Gráfico N°1. SECTORES DE LA ECONOMÍA



Fuente: Elaboración propia sobre la base de CIPPEC y Sassatelli, Sandro. Presentación del Taller de Emprendedorismo. Programa de Emprendedorismo. Tartagal, Salta. Febrero de 2008.

Tipos de economías

Existen distintos tipos de economías: **pública, social y de mercado**. En general, no se encuentran sociedades en las que un tipo de economía excluye a las otras. Más bien, se trata de tres microsistemas interrelacionados que confluyen, cada uno con roles y comportamientos correspondientes a las características propias de los actores que los generan.

Por un lado, la denominada **economía pública** es aquella que tiene como actor principal al Estado y que actúa en el sistema económico a través del empleo público, los subsidios, los planes y programas, las pensiones no retributivas y los servicios públicos que gestiona y/o subsidia.

Por otro lado, en la **economía de mercado**, la ley de la **oferta** y la **demand**a rige el comportamiento de los actores dentro, en el que confluyen y se relacionan entre sí oferentes y demandantes. Este tipo de economía incluye a las empresas, los comercios, las entidades bancarias y financieras, los profesionales u otras personas que actúan de manera autónoma en su actividad económica.

La diferencia específica de los actores que se rigen dentro de la economía social en relación con las otras unidades económicas está dada por los valores que la animan, relacionados con el interés social, la democracia y la equidad distributiva.

Por último, el concepto de **economía social**, que experimentó un importante nivel de crecimiento en el último tiempo, es relativamente moderno y designa al grupo de actores sociales cuyo comportamiento económico y su dinámica no se rigen estrictamente ni por las reglas de la economía pública ni por las del mercado. La diferencia específica de estos actores en relación con las otras unidades económicas está dada por los valores que la animan, relacionados con el interés social, la democracia, y la equidad distributiva. Bajo esta categoría se hallan las cooperativas y mutuales, las ferias y otras experiencias de intercambio, y los microemprendimientos de diversos tipos.

ALGUNOS REFERENTES DE ECONOMÍA SOCIAL:

Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES):

es el organismo dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, que ejerce las funciones que le competen al Estado en materia de promoción, desarrollo y control de la acción cooperativa y mutual. Para más información visite: <http://www.inaes.gob.ar/es/>

Red de Investigadores Latinoamericanos (RILES):

trabaja para contribuir con la elaboración de proyectos, intercambios y diversas formas de cooperación, facilitando y promoviendo trabajos multidisciplinarios, con el fin de fortalecer las iniciativas colectivas por otra economía, otra sociedad y otra política en América Latina. Para más información visite: <http://www.riless.org/index.shtml>

Una Argentina Solidaria: tiene como objetivo de largo plazo reforzar y potenciar las experiencias de uno de los componentes de la economía solidaria argentina, el cooperativismo de trabajo, para mostrar la compatibilidad entre la solidaridad y una forma de economía basada sobre la autonomía de gestión y la supremacía de las personas y el trabajo.

Para más información visite:

<http://www.unaargentinasolidaria.org/article89.html>

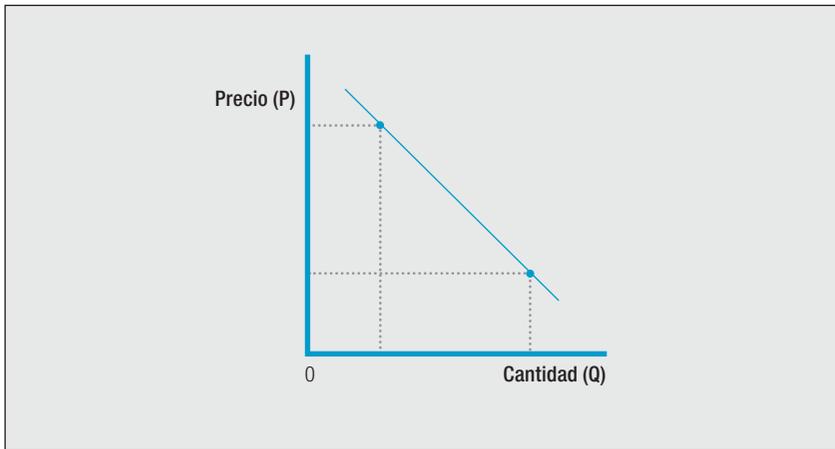
La oferta y la demanda

La **demanda** es la función que define la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir a diferentes precios. Un punto sobre la función representada en una curva se define

como la cantidad demandada, e identifica la cantidad de bienes o servicios que se demanda dado un precio puntual.

La demanda de los consumidores se ve condicionada por una serie de factores tales como los precios del bien, los de sus sustitutos y sus complementarios, los ingresos del consumidor, sus gustos y preferencias, la cantidad de compradores en el mercado, y las expectativas del consumidor respecto de los precios futuros.

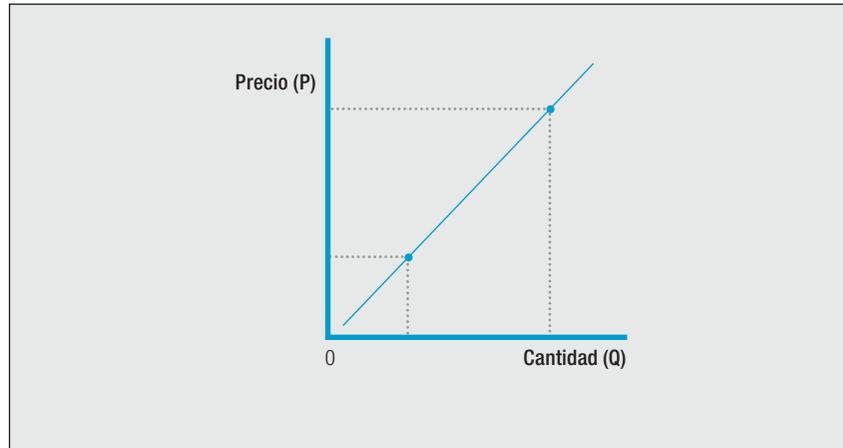
- **Gráfico N°2. LA DEMANDA**



Por su parte, la **oferta** es la función que muestra las cantidades de un bien o servicio que un vendedor o productor está dispuesto a ofrecer a los diferentes niveles de precios alternativos (Leandro, 2009). Cada punto sobre la curva de la función de oferta constituye la cantidad ofrecida, que representa cuánto está dispuesto a ofrecer el productor o vendedor a cada precio.

Los determinantes de la oferta son los precios de los factores productivos (tierra, capital, trabajo), el número de oferentes y los precios esperados de los productos ofrecidos.

- Gráfico N° 3. OFERTA

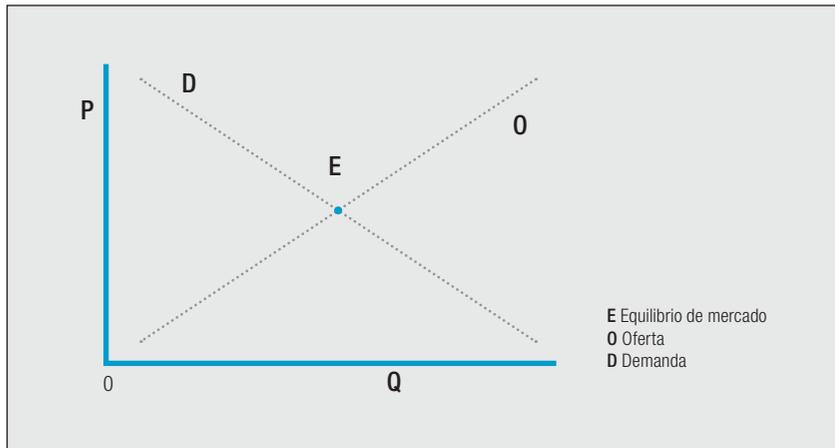


La importancia de estas reglas radica en que, en un modelo de competencia perfecta, el precio de los bienes o servicios será el que fije el mercado de acuerdo con el libre juego de la oferta y la demanda, que determina lo que se conoce como **precio de equilibrio** de un bien o servicio.

El **precio de equilibrio** es el punto en el cual la cantidad ofrecida por los vendedores de bienes o servicios es igual a la cantidad demandada por los compradores. Si hay muchos vendedores de un bien determinado y pocas personas dispuestas a comprarlo, el precio del producto será más bajo que si la relación fuera inversa, es decir, si fueran poco los vendedores del bien y muchas las personas que quieren adquirirlo. En este caso, el precio sería más elevado.

Saber cuántas personas están dispuestas a comprar el bien o servicio que se ofrece permite conocer si el negocio es rentable, cuántos bienes y servicios se deben producir y, de esta manera, identificar el precio de equilibrio. Por esta razón, el vendedor debe conocer la demanda actual o potencial de los productos que desea ofrecer en el mercado.

• Gráfico N° 4. GRÁFICO OFERTA Y DEMANDA. MODELO DE COMPETENCIA PERFECTA



La ley de la oferta y la demanda establece el precio de equilibrio de un bien o servicio cuando la cantidad de productos ofrecida por los vendedores es igual a la cantidad demandada por los compradores.

Un ejemplo concreto puede ilustrar esta relación oferta-demanda-precio.



EJEMPLO.

El precio del trigo

Es posible explicar el aumento del precio de cualquier producto, entre otras razones, por la disminución de su oferta en el mercado. Por ejemplo, ante una temporada de sequía se puede producir una disminución en la oferta de trigo por parte de los productores. En este caso, a medida que bajan las cantidades ofrecidas, aumenta el precio del bien.

Además, el precio de determinado producto puede explicarse por su creciente demanda. Las preferencias de los consumidores pueden ir variando en el tiempo y por tanto, éstos pueden demandar más cantidades de trigo a medida que pasa el tiempo. Un crecimiento en la demandada también puede explicar el aumento de precio de determinado bien.

Habiendo introducido el funcionamiento de esta regla para una economía pura, es importante destacar que los precios y cantidades de los bienes y servicios no surgen solamente de la relación entre oferta y demanda. Otros factores pueden influir en el comportamiento de la oferta y la demanda, y por tanto, en la conformación de los precios.

Un ejemplo de este tipo de determinantes son los **subsidios**. Puede ocurrir que el Estado subvencione (pague una parte) la producción de un bien o servicio o su consumo, lo que provoca que llegue a los demandantes a un precio más bajo del que llegaría si el gobierno no pagara una proporción. En este caso, la transferencia del gobierno constituye un subsidio a la demanda. En cambio, si el subsidio a una empresa lleva a generar incentivos para mayor inversión, esto es un subsidio a la oferta.

Esto sucede con los servicios públicos como la energía eléctrica. Como todas las personas necesitan luz, la demanda es muy grande. El precio sería mucho más alto o el consumo sería menor si el Estado no pagara una parte de ese servicio a las empresas que lo producen y distribuyen antes de su llegada a los domicilios de las personas y de las empresas que lo demandan.

Por otro lado, algunos precios pueden regularse con cierta legislación. Sería el caso, por ejemplo, de una ley aprobada por el Congreso que impidiera aumentos de precios de un determinado bien o servicio por un tiempo definido, con argumentos razonables y suficientes.

El sistema económico

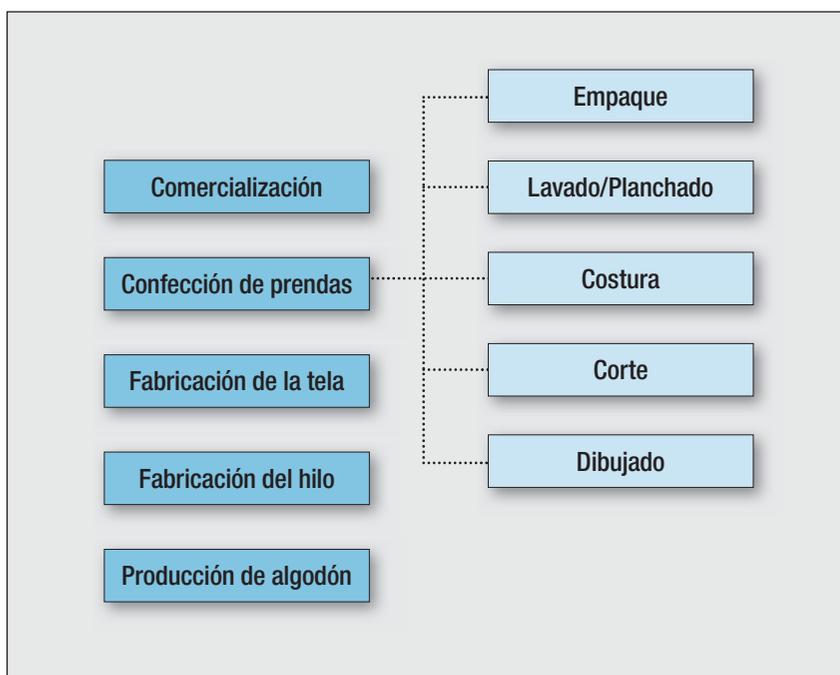
La forma en la que los distintos sectores de la economía –primario, secundario, terciario- y los tipos de economía –público, de mercado y social- se articulan de acuerdo con diferentes reglas económicas para cubrir las necesidades de la sociedad conforma su **sistema económico**. El fin de este sistema es cubrir las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.

La cadena productiva

Se denomina **cadena productiva** al conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo desde la provisión de insumos y materias primas, su transformación y producción de bienes intermedios y finales, y su comercialización en los mercados internos y externos incluyendo proveedores de servicios, sector público, instituciones de asistencia técnica y organismos de financiamiento en un área geográfica determinada (Oliveto, 2005).

En este sentido, la cadena productiva de determinado bien incluye el conjunto de etapas que van desde la elaboración hasta el consumo final del bien o servicio.

• Gráfico N° 5. CADENA PRODUCTIVA DE LA PRODUCCIÓN DEL ALGODÓN



Fuente: Elaboración propia sobre la base de López Cerdán Ripoll, Carlos. Presentación Tipologías y estructuras de cooperación empresarial, febrero de 2006. Disponible en Web: <http://www.iberpymeonline.org/AIPO206/Tipologia.pdf>

La cadena de valor

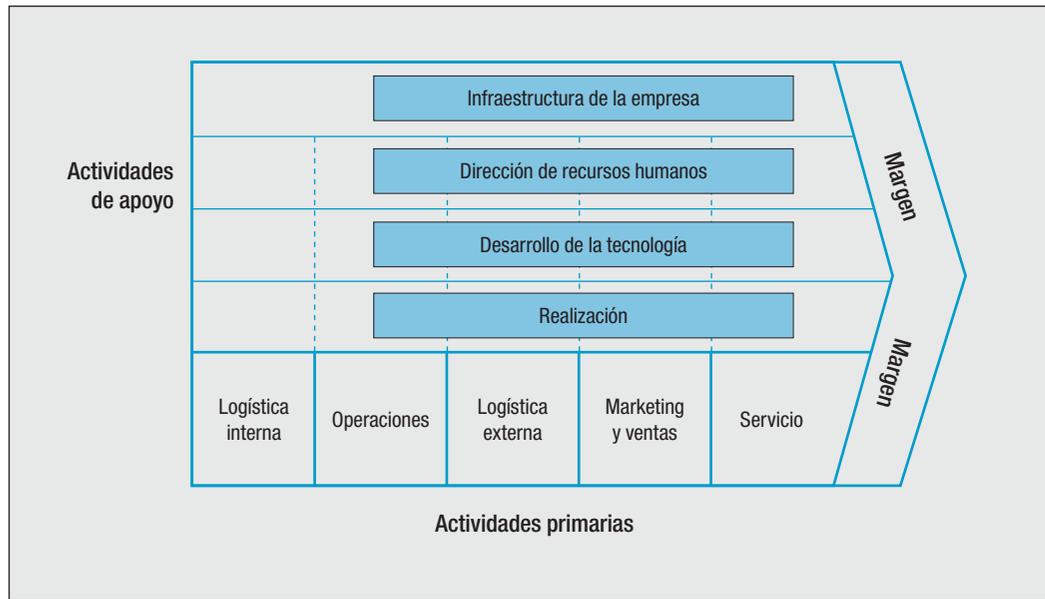
Es un modelo teórico que permite graficar y ponderar cada fase del proceso de elaboración de un producto, para lograr mayor eficiencia dentro de una empresa. Dentro de cada empresa, es posible distinguir actividades estratégicas denominadas **procesos de negocio**, donde cada empresa trata de diferenciarse de la competencia creando una serie de valores para destacarse entre otras que ofrecen productos similares (Muñiz, 2008).

Se dirá que cada actividad dentro de la cadena productiva genera un valor agregado al producto, es decir, el valor que determinada actividad del proceso productivo agrega al producto derivado de la etapa anterior. De modo general, podemos distinguir cinco actividades o etapas principales dentro de una empresa (Sainte-Marie, 2004).

- **Logística interna:** almacenamiento de insumos, articulación con proveedores.
- **Producción:** transformación de insumos en productos terminados.
- **Logística externa:** distribución física del producto.
- **Comercialización:** ventas, atención de pedidos, publicidad.
- **Servicios al cliente:** instalaciones, reparaciones.

A estas cinco actividades principales, se suma una serie de actividades de apoyo que completan una cadena de valor en una empresa: compra y adquisición de insumos y materiales, administración de los recursos humanos, infraestructura (planificación, finanzas, contabilidad, calidad, asuntos públicos) y desarrollo de tecnología.

- Gráfico N° 6. CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA. MODELO DE PORTER



La identificación de las cadenas de valor permite analizar los esfuerzos que se deben realizar en cada etapa y encontrar la ventaja competitiva, es decir, aquello que distingue a un producto de otros similares elaborados por otras empresas, en aquellas tareas que agregan valor.

Emprendedores y microempresarios

Existen numerosas definiciones de emprendedor. Según la Real Academia Española, un emprendedor es una persona que emprende con resolución acciones difíciles o azarosas. Puede ser definido como quien tiene la capacidad de detectar oportunidades y puede aprovecharlas para generar alguna iniciativa.

Relacionado con la idea de negocio, se puede decir que se trata de aquella persona que tiene una idea de negocio y está decidida a desarrollarla para lograr de manera innovadora una fuente de empleo y de ingresos constantes. El presente Manual considera emprendedor a

aquella persona que cuenta con una idea de negocio y quiere ponerla en marcha.

Por otro lado, se considera **microempresario** a quien ya cuenta con un negocio de pequeña escala en marcha, esto es, negocios familiares con pocos o ningún empleado, que se pretenden ampliar o mejorar. Este Manual se refiere como microempresario a aquellas personas que quieren mejorar o ampliar un negocio ya existente.



SUGERENCIAS.

● Aspectos a considerar respecto de estos conceptos teóricos:

- Es importante que el técnico que lleve a cabo el programa de emprendedorismo conozca de manera íntima estos conceptos.
- Es deseable que el técnico presente de manera general estos conceptos durante las capacitaciones.
- Se aconseja adaptar la complejidad de los conceptos según el nivel de los destinatarios.
- La utilización de ejemplos y gráficos para la explicación de cada uno de los conceptos puede facilitar la comprensión de los temas más abstractos.

Capítulo 2

Conocimiento

El entorno y los actores

Este Capítulo contiene información y técnicas dirigidas a conocer el contexto en el que el emprendedor y el microempresario actuarán. Fundamentalmente, el Capítulo desarrolla las características del entorno socioeconómico y los actores relevantes que se deben considerar en el momento de iniciar un programa de promoción de emprendedorismo.

En primer lugar, se analizan aspectos relacionados con el medio económico y productivo en el que se desplegarán estas iniciativas. Se desarrollan los conceptos de oportunidades económicas, las principales técnicas para detectarlas y la composición de las cadenas productivas. La segunda parte del Capítulo analiza el rol de distintos actores, organismos e instituciones que cumplen un papel decisivo en cualquier iniciativa de promoción de emprendedorismo. Se presenta información sobre los roles y las funciones de los gobiernos locales, las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones educativas y las empresas, así como las relaciones que se generan en este tipo de programas.

Es importante destacar que cualquiera de los actores que a continuación se describen pueden ser los promotores principales de un programa de promoción. Quien desarrolle la tarea de *enseñar a emprender* deberá conocer las características y los roles de los demás actores.

En esta sección encontrará información sobre:

Parte I. El entorno

Las oportunidades económicas.

Las cadenas productivas.

Parte II. Los actores

La Municipalidad.

Las organizaciones de la sociedad civil.

Las instituciones educativas.

Las empresas.

Conocer de manera precisa el entorno y los actores relevantes es una tarea fundamental para el técnico que se propone orientar y asistir a futuros emprendedores y microempresarios. Con ese conocimiento podrá realizar un trabajo de orientación más certero y con mayor posibilidad de colaborar en la generación de propuestas exitosas, considerando e involucrando con diferente intensidad y funciones a los demás actores en las distintas etapas del programa.

PARTE I: EL ENTORNO

La detección de oportunidades económicas en un territorio

Según el Ministerio de Economía y Producción de la Nación (2004), los principales bloques sectoriales del país son los siguientes:

- Agrícola-industriales.
- Pecuario-industriales.
- Pesqueros.
- Químicos.
- Textiles y confecciones.
- Productos de origen vegetal.
- Servicios.
- Comerciales.

Un programa de emprendedorismo puede estar dirigido a distintos destinatarios: microempresarios que ya tienen una empresa en marcha y quieren ampliarla o mejorarla; emprendedores que ya tienen una idea de negocio y pretenden ponerlo en marcha y/o personas o grupos que desean generar una alternativa de autoempleo.

Para trabajar en todos los casos es necesario que el promotor de un programa de este tipo cuente con un diagnóstico acertado acerca de las características y potencialidades de la zona para identificar las oportunidades económicas. Este conocimiento le ofrecerá herramientas válidas para analizar la sustentabilidad de las ideas y de los proyectos en marcha, e incentivar eventuales emprendimientos con posibilidades de éxito en la región.

La detección de las **oportunidades económicas** surge del análisis y de la evaluación de los diferentes bloques sectoriales de bienes, servicios y comercio de la zona. Los **bloques sectoriales** se componen de las diferentes actividades económicas productoras de bienes, de servicios y de comercialización.

Una vez identificados los bloques y las actividades con relevancia actual o potencial del lugar, se analiza cada una de las oportunidades económicas, teniendo en cuenta:

- Si significan accesos a nuevos mercados.
- Si existe una demanda insatisfecha de estos productos y sus derivados.
- Si permiten alianzas estratégicas en alguna de sus etapas de producción, industrialización y comercialización.



SUGERENCIAS.

Aspectos a tener en cuenta en la identificación y análisis de los bloques sectoriales y sus actividades:

- Algunos bienes y servicios pueden presentar actividades ya establecidas que movilizan gran cantidad de recursos y cuentan con buena inversión en tecnología, lo que limita las posibilidades de generar ingresos y empleo directo.
- Si bien es importante considerar las actividades actualmente relevantes, también corresponde prestar especial atención a la demanda que estos bloques sectoriales generan. Se los puede tener en cuenta como actores que movilizan recursos dando lugar a nuevos emprendimientos comerciales y de servicios, que requieren de recursos humanos especializados en diferentes oficios y con determinadas habilidades.
- Es importante señalar y evaluar los antecedentes que existen sobre diversas actividades productivas para no repetir malas experiencias. La viabilidad de la mayoría de las actividades no sólo depende de cuestiones tecnológicas, sino también de la capacidad, características de la población y productores involucrados.
- El Ministerio de Economía y Producción de la Nación es una buena fuente de consulta para conocer más detalles sobre la metodología a aplicar:
www.mecon.gov.ar

Identificación y análisis de las cadenas productivas

Una cadena productiva es el conjunto de etapas que va desde la elaboración hasta el consumo final de un bien o servicio, incluyendo la distribución y comercialización. La importancia de identificar las distintas cadenas productivas de una región radica en que permiten visualizar y analizar los distintos productos, las actividades, las unidades económicas o empresas, los procesos y las relaciones que los unen.

La situación óptima es aquella en la que es posible integrar las diferentes cadenas y, así, potenciar las fortalezas de la zona, reduciendo costos y disminuyendo la dependencia externa. En este sentido, el escenario deseable es aquel en el que la mayor parte de los eslabones que conforman la cadena productiva pertenecen a la región en la que se trabaja.

Debido a la gran red de eslabones que relacionan las actividades económicas, ninguna puede desarrollarse aisladamente. Por eso, el mal funcionamiento de cualquiera de los eslabones afecta al conjunto entero. En un buen funcionamiento de la cadena, cada eslabón agrega valor.



METODOLOGÍA. Guía para la identificación y el análisis de cadenas productivas.

- **Paso 1. Observar todos los eslabones** por los que se logra que un producto o servicio llegue desde su origen hasta el consumidor final. Para ello, es importante partir del producto primario y advertir las distintas transformaciones que va sufriendo en cada etapa de la cadena productiva.
- **Paso 2. Graficar los eslabones que se vayan observando.** Por ejemplo, el siguiente es un esquema realizado sobre la base de un producto agrícola.

Gráfico N° 7. CADENA PRODUCTIVA DE UN PRODUCTO AGRÍCOLA



- **Paso 3. Esquematizar con flechas los flujos de productos y capital.** En el esquema anterior, las flechas negras representan el flujo del producto y su movimiento entre los distintos eslabones. Las flechas azules muestran el movimiento de capital que fluye entre esos mismos eslabones en sentido inverso.
- **Paso 4. Identificar y sumar al esquema a los proveedores de bienes y servicios** que actúan para cada eslabón: transporte, insumos varios como insecticidas, relaciones con los organismos públicos y con los centros de formación, etc.
- **Paso 5. Detallar de manera escrita las características principales de las actividades desarrolladas,** los insumos necesarios, los aportes efectuados por cada eslabón y, en la medida de lo posible, ponderar el flujo de pagos que se realiza entre las distintas etapas.
- **Paso 6. Sumar la descripción del contexto y otros factores externos** que influyen en la cadena, como regulaciones o idiosincrasia del lugar.



SUGERENCIAS.

Aspectos a tener en cuenta en la identificación y análisis de las cadenas productivas:

- Antes de emprender la identificación de la cadena, es importante explicitar los objetivos y límites del proyecto. De lo contrario, se corre el peligro de dispersión.
- Se sugiere también determinar los criterios sobre los que se analizará cada eslabón. Por ejemplo: competitividad, eficiencia, calidad, sostenibilidad y obstáculos, entre otros.
- Es importante recolectar información de fuentes secundaria (bibliografía, revistas especializadas, Internet) y entrevistar actores clave que por su experiencia, conocimiento o posición puedan ofrecer la información relevante para el estudio.
- En esta etapa de trabajo, es relevante analizar el poder relativo de los distintos actores que se desenvuelven en la cadena. No siempre se trata de relaciones justas y esto debe ser tenido en cuenta, sobre todo, en el asesoramiento sobre nuevas oportunidades.

El análisis de las cadenas productivas permite:

- Advertir oportunidades de negocios.
- Identificar falencias en determinadas relaciones, como por ejemplo, en el contacto entre los productores, los fabricantes y los distribuidores de insumos y, así, trabajar en el fortalecimiento de ese eslabón.
- Fomentar la interacción entre las diferentes actividades económicas.
- Propiciar la integración entre distintas cadenas.
- Realizar observaciones sobre la cadena entera, de manera integral.
- Aumentar los flujos de información.
- Identificar los conocimientos y las capacidades técnicas necesarias para insertarse en ellas.

En definitiva, identificar cadenas productivas es una gran fuente para encontrar oportunidades de negocio.



METODOLOGÍA. Guía para la detección de oportunidades económicas.

• **Paso 1. Detectar la composición de los bloques económicos** de la región o zona en la que trabajará, siguiendo las categorías indicadas por el Ministerio de Economía y Producción de la Nación. Las categorías son:

- Agrícola-industriales.
- Pecuario- industriales.
- Pesqueros.
- Químicos.
- Textiles y confecciones.
- Productos de origen vegetal.
- Servicios.
- Comerciales.

La identificación de los bloques relevantes para la región en la que se está trabajando se puede realizar sobre la base de los conocimientos previos, o bien consultando fuentes secundarias (bibliografía, Internet y revistas especializadas, entre otros) o especialistas del lugar.

Estas consultas pueden realizarse siguiendo un esquema de actividades como el siguiente:

i. Identificar los actores relevantes en materia económica y social. Esta tarea incluye la identificación de instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil que de algún modo trabajan o se relacionan con cuestiones económicas y sociales. Pueden ser funcionarios municipales, provinciales y hasta nacionales que trabajen para promover la productividad local mediante dependencias públicas; representantes de organizaciones de la sociedad civil que trabajen en el tema incluyendo instituciones educativas especializadas en materia socioeconómica; y empresas que conozcan la realidad local y puedan ofrecer una mirada clara acerca de los principales bienes y servicios que la zona demanda.

ii. Realizar reuniones de trabajo con estos actores. Probablemente, se deberán realizar varias reuniones con cada uno de ellos. Los primeros encuentros suelen ser reuniones más generales, en las que el técnico explica los objetivos en

torno de los cuales se desea trabajar, conoce al actor, recoge algunas opiniones relacionadas con el entorno y evalúa la pertinencia de reunirse nuevamente. Durante las siguientes reuniones, es ideal contar con cuestionarios predeterminados de preguntas para no perder de vista ningún detalle de la realidad que se pretende explorar.

iii. Relevar información de fuentes secundarias. En este caso, son útiles los diagnósticos realizados sobre la zona por otros técnicos e instituciones, así como el material específico disponible sobre bloques de bienes y servicios y cadenas productivas. Además, es relevante explorar otros programas de características similares, haciendo hincapié en sus logros y fracasos para evitar repetir malas experiencias.

iv. Definir los bloques de bienes y servicios con potencial en la región. Una vez realizado todo este trabajo, el técnico estará en condiciones de definir los bloques de bienes y servicios que ofrecen oportunidades económicas en la zona.

• **Paso 2. Identificar las actividades que inicialmente parecen representar una oportunidad** a partir de información relevante. Los criterios que se presentan a continuación, pensados para el análisis de un producto agrícola, pueden representar una guía para saber qué tipo de información se debe analizar con profundidad:

- Origen.
- Potencialidades del cultivo en la zona.
- Costos de producción del cultivo.
- Formas de comercialización.
- Manejo del cultivo.
- Principales enfermedades y su control.

Para ello, nuevas entrevistas con actores clave, así como el análisis de fuentes secundarias, pueden ayudar a completar la información relevante y refinar la información.

• **Paso 3. Identificar las principales cadenas productivas.** Una vez identificados los productos con máximo potencial en la región y que por tanto representan una oportunidad económica, es posible deducir los eslabones de las principales cadenas productivas. El reconocimiento del producto con potencial es el dato de máxima relevancia en este estadio del trabajo de campo.

• **Paso 4. Analizar la información relevada hasta el momento.** Es importante, en la medida en que se vaya avanzando en el proceso de investigación, ir analizando la información relevada. Es fundamental que al finalizar el proceso se pueda responder a las siguientes preguntas para cada uno de los productos con potencial identificado:

- ¿Existen nuevos mercados para sus productos?
- ¿Permiten alianzas estratégicas?
- ¿Hay demanda insatisfecha?
- ¿Cuál es el nivel de desarrollo de la actividad?
- ¿Cómo es su cadena productiva?
- En definitiva, ¿representa una oportunidad económica?

• **Paso 5. Sistematizar la información.** Por último, se procede a volcar la información relevada y analizada en formatos de fácil lectura que permitan la comparación entre actividades (ver Material Práctico. Tabla para la sistematización de información relevante).



MATERIAL PRÁCTICO.

Tabla para sistematización de oportunidades económicas

Consigna: Analizar las actividades económicas que representan oportunidades y ordenar su información utilizando el esquema que se presenta a continuación:

Producto/servicio	¿Existen nuevos mercados para sus productos?	¿Permiten alianzas estratégicas?	¿Hay demanda insatisfecha?	¿Cuál es su nivel de desarrollo?	¿Cómo es su cadena productiva?	¿Representan oportunidad económica?
<i>Ejemplo: mandioca</i>	<i>Venta en fresco.</i>	<i>Sí, con la industria del chacinado.</i>	<i>Sí. Se importa de países limítrofes.</i>	<i>Producción artesanal.</i>	<i>Gráfico de cadena productiva.</i>	<i>Sí.</i>
Producto/servicio						
Producto/servicio						
Producto/servicio						



MATERIAL PRÁCTICO
DISPONIBLE EN VERSIÓN DIGITAL



CASO APLICADO. El análisis de los bloques de bienes agrícola-industriales y pecuario-industriales en la zona de Tartagal, Salta.

Con la intención de conocer de manera más certera las oportunidades económicas que ofrece la zona de Tartagal, Salta, el equipo técnico que trabajó en el Proyecto Promoción de oportunidades de ingresos para microempresarios y desocupados de la zona de Tartagal, Salta (2007-2009) llevó a cabo las siguientes actividades:

1. Realizó una primera aproximación a los bloques de bienes y servicios de la zona a partir de informes realizados por el Ministerio de Economía y Producción de la Nación, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, y un diagnóstico realizado por la consultora Estudios & Proyectos, entre otras fuentes. Este primer acercamiento dio como resultado la identificación de los bloques de bienes importantes para la región: agrícola-industrial, pecuario-industrial y químicos.

2. De manera paralela, inició el proceso de identificación de actores relevantes desde el punto de vista socioeconómico de la zona: funcionarios de las Municipalidades de Aguaray, General Mosconi y Tartagal, docentes de la regional Tartagal de la Universidad Nacional de Salta y de la Universidad Católica de Salta, representantes de diferentes organizaciones de la sociedad civil (Asociación para el Desarrollo, Fundación Impulsar, Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de General San Martín, Instituto Planeamiento y Desarrollo, Fundación Independencia) y técnicos de la Agencia de Extensión Rural Tartagal del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria -INTA (AER-Tartagal)-. Cabe destacar el rol de esta Agencia durante esta etapa del proceso, ya que fueron los técnicos de esta institución quienes ofrecieron información detallada acerca de las actividades agropecuarias

que recomendaban promover desde el proyecto. Además, se mantuvieron reuniones con funcionarios nacionales y provinciales, y representantes de organizaciones de la sociedad civil (OSC) de otras regiones del país.

3. Realizó varias reuniones con estos actores, para precisar las cadenas productivas con máximo potencial en la región. Se realizaron encuentros conjuntos e individuales.

4. Realizó un trabajo continuo de exploración de fuentes secundarias, incluyendo diagnósticos de la región y experiencias anteriores en la materia.

5. Finalmente, logró la definición de los principales bloques de bienes y servicios, y las principales cadenas productivas de la región:

- Producción e industrialización de mandioca.
- Producción e industrialización de cítricos.
- Producción e industrialización de frutos tropicales: palta, mango, papaya y maracuyá.
- Producción de hortalizas tradicionales.
- Producción de dulces artesanales.
- Producción de plantaciones aromáticas.
- Producción de viveros.
- Cría de animales de granja (porcino y especies de doble propósito: caprino, pollos, huevos etc.).
- Apicultura.



EJEMPLO.

Análisis de la mandioca en la zona de Tartagal, departamento de General San Martín, provincia de Salta.

De acuerdo con experiencias de trabajo obtenidas por la INTA (AER-Tartagal) y otras fuentes consultadas, se identificó a la mandioca como un producto relevante y con potencial para apoyar en el área norte del Departamento de San Martín. Algunas de sus características se detallan a continuación.

- **Potencial:** para venta en fresco o industrialización; admite desarrollo desde escalas artesanales hasta empresas medianas para su industrialización (harina); hay experiencia de cultivos en la zona.

- **Lugar:** En el eje de la Ruta Nacional 34, en todas las comunidades.

- **El producto** (De Bernardi, 2001)

La mandioca (*Manihot Esculenta Granz*) es un arbusto tropical perenne, cuyas raíces suministran harina, almidón y tapioca. Este alimento, que es uno de los primeros cultivos desarrollados por las culturas de América, se producía hace más de 4.000 años en el Perú. En gran parte de América del Sur se la conoce como mandioca, en guaraní se la denomina “nandioġ-aypi”, y en América Central se la llama “yuca”.

En comparación con los cereales, su expansión se vio limitada por su bajo valor de venta y contenido proteico. Históricamente fue consumida por los sectores de menores ingresos y ocupa un lugar secundario en el comercio internacional. En las zonas de cultivo, el consumo local es importante por hallarse muy arraigado en la cultura de los colonos. Es el principal alimento de 500 millones de personas en África, Asia y América.

- **Nuevas oportunidades económicas y mercados:** En el año 2000, la producción mundial de mandioca alcanzó

aproximadamente 200 millones de toneladas. Los países productores más importantes son Tailandia y la India y, en el continente americano, Brasil, que en el período 1999-2000 tuvo una producción de 31 millones de toneladas.

En la Argentina la producción de mandioca es una actividad regional desarrollada por pequeños productores. La multiplicación vegetativa (agámica) por estacas, con los clones que conservan su pureza genética y potencian la producción, brinda la oportunidad de aumentar considerablemente la producción por hectárea y la concentración de almidón.

Se la cultiva fundamentalmente en la provincia de Misiones y en menor medida en Formosa, Corrientes y Chaco. En el año 2000 se destinó a industria 14%

de la producción de raíces de la región (28.000 toneladas). Uno de los más interesantes subproductos provenientes de la mandioca es la fécula o almidón, que corresponde a un carbohidrato cuya propiedad más importante es su aptitud para producir una pasta viscosa cuando se calienta en agua. Las propiedades hidro-coloidales de las féculas o almidones favorecen su uso para una gran variedad de aplicaciones. En la Argentina, la fécula de mandioca es el principal derivado industrial de la raíz y se utiliza como aglutinante para la fabricación de alimentos. Aventaja a otros almidones por su más rápido proceso de gelificación. La fécula es uno de los ingredientes favoritos a la hora de elaborar carnes emulsionadas. Grandes

cantidades de almidones se utilizan como absorbentes y agentes ligantes de agua, especialmente en la industria del chacinado. Para abastecer los compromisos del mercado interno, durante el quinquenio 1996-2001 la Argentina importó más de 26.624 toneladas de fécula de mandioca, y Brasil fue su principal abastecedor.

Esta importante demanda interna hace que la producción de mandioca sea un complemento importante para los pequeños productores de la región noreste de la provincia de Salta. Por eso, es importante promover la variedad que mejor se adapte en la zona y evaluar la posibilidad de semindustrializar su producción (rallado y secado).



PLAZOS SUGERIDOS

En el caso del Proyecto implementado en la zona de Tartagal, la identificación de las oportunidades productivas sobre la base del análisis de bloques sectoriales y cadenas productivas insumió aproximadamente dos meses de trabajo. Dependiendo del grado de conocimiento previo que se tenga sobre la región, este plazo podría ser mayor o menor.

PARTE II: LOS ACTORES

Gobierno local

El rol de la Municipalidad

La Municipalidad¹ es el órgano de gobierno local que tiene como objetivo administrar y gestionar los asuntos locales, para satisfacer las necesidades y el desarrollo de la comunidad.

El rol de la Municipalidad ha variado a lo largo del tiempo y, si bien antes estaba casi exclusivamente relacionada con la provisión de los servicios públicos, hoy se han incrementado sus funciones y se la identifica como promotora del desarrollo local.

Por tal motivo, actualmente, el gobierno local tiene a su cargo la promoción y regulación de las actividades que lograrán el crecimiento integral de la localidad y el bienestar de sus ciudadanos. Actúa como articulador y coordinador de las acciones en su territorio, como facilitador de un ambiente óptimo para el desarrollo de iniciativas que generen valor y bienestar para sus ciudadanos. En este sentido, precisa contar con un horizonte claro sobre la forma en la que se generará desarrollo, así como conciliar y cuidar la distribución equitativa de las oportunidades para los diferentes sectores, muchas veces contrapuestos entre sí.

En este contexto, la participación de la Municipalidad en un programa que fomenta el emprendedorismo a través de la capacitación, asistencia y orientación a emprendedores y microempresarios es fundamental. Su involucramiento puede ir desde ser el principal promotor y organizador del programa, hasta colaborar mediante acciones complementarias como acompañar en la convocatoria, ofrecer espacio físico para las capacitaciones, brindar información relevante, entre otras cosas.

¹ Si bien la Municipalidad es la categoría más conocida de gobierno local, el concepto también incluye las nociones de municipio, comuna, comisiones de fomento, comisiones rurales, comisiones municipales y cualquier otra que haga referencia a la unidad de gobierno de las más pequeñas unidades políticas y territoriales.

Posibles acciones de la Municipalidad a favor de los emprendimientos

Por un lado, es preciso tener en cuenta que el gobierno local debe favorecer las condiciones para crear un entorno social e institucional armonioso para la generación de oportunidades. Esto resulta de la existencia de un marco institucional estable con reglas de juego claras y transparentes, de la existencia de mecanismos de participación efectivos y de acciones para corregir desequilibrios fuertes en la sociedad. Este tipo de medidas favorece a los ciudadanos en su conjunto y, por ende también a los actores económicos. Sin reglas de juego estables y transparentes, y sin la mínima existencia de contención social, es muy complicado generar y mantener iniciativas de cualquier tipo.

Por otro lado, se encuentra el abordaje específico que la Municipalidad realiza respecto de los sectores económicos en su territorio. Actualmente, la mayor parte de los gobiernos locales cuenta con oficinas especializadas en la promoción de emprendimientos productivos y de servicios, generación de empleo e información para la inversión. En general, estas funciones recaen sobre las áreas de producción o desarrollo económico, definidas con diferentes denominaciones en cada organigrama municipal.

Estas dependencias municipales suelen brindar los siguientes servicios:

- **Información sobre el mercado local:** cuentan con registro de habilitaciones de industrias, comercios y unidades productivas. Si bien poseen información y datos privados, deberían contar con una versión pública para proporcionar a quien lo solicite.
- **Apoyo a la producción:** la Municipalidad es la instancia institucional con la que se articulan muchos programas de apoyo pertenecientes a los niveles de gobierno provincial y nacional. Además, es común que cuente con programas propios que prevén alguna línea de ayuda, como por ejemplo exenciones de tasas. En general, esto último está orientado al apoyo de microemprendimientos. Muchas veces, la información sobre la existencia de estas líneas de ayuda no suele circular por toda la comunidad, por lo que se debe estar muy atento e indagar de manera periódica sobre las actualizaciones en este sentido.
- **Seguimiento o tutorías:** en algunos casos, existen en el área técnicos especialistas que llevan adelante programas de asesoramiento y seguimiento de proyectos productivos y de servicios.

- **Asesoramiento sobre oportunidades:** si bien no se trata en general de un programa concreto, lo cierto es que las personas que trabajan en estos espacios, debido a su posición, poseen una visión global acerca del panorama económico del municipio. Conocen a los principales actores y actividades, poseen información sobre el medio y la región, conocen las principales debilidades y fortalezas de la zona y deberían estar al tanto de los lineamientos estratégicos sobre los cuáles el municipio se orienta al desarrollo local. Concertar entrevistas con estas personas puede resultar un elemento sumamente orientador para advertir oportunidades.
- **Capacitaciones:** es común que la Municipalidad, por sí misma o a través de convenios con instituciones especializadas, organice capacitaciones, charlas o talleres en oficios, gestión, administración u organización de recursos, entre otras temáticas. Suelen ser gratuitas o tener un arancel módico.
- **Mapa del empleo:** a través de bolsas de trabajo y análisis de la mano de obra, estas oficinas suelen conocer las capacidades ociosas existentes en el lugar así como las principales demandas insatisfechas.
- **Organización o apoyo de ferias y otros eventos:** en muchos municipios es común que se organicen ferias y otros espacios para la promoción y comercialización de productos locales.
- **Articulación y formación de redes:** en algunos municipios, la colaboración de los sectores público, privado y la sociedad civil se da gracias a acciones de articulación entre sectores que se promueven desde la municipalidad. Un ejemplo de esto son las Agencias de Desarrollo.

La **Municipalidad** es un actor clave para el desarrollo de cualquier programa de emprendedorismo. Es importante acercarse al área municipal que corresponda, conocer todos los programas existentes y valorar las relaciones, incluso de carácter personal, que se pueden entablar con los funcionarios y técnicos de las dependencias responsables del desarrollo local.



SUGERENCIAS.

● Claves para contar con la colaboración del actor municipal:

- En el contacto con el gobierno local es importante partir desde un análisis general sobre las fortalezas y debilidades de la gestión municipal, que incluya no sólo las acciones vigentes sino, sobre todo, cómo funcionan.
- Es importante reconocer dentro de la Municipalidad un aliado clave con quien establecer un contacto cotidiano e interactuar de manera permanente.
- Es clave tener en cuenta las fechas de elecciones y de asunción de nuevos cargos. Estos momentos suelen atentar contra la continuidad de ciertas políticas y demorar las decisiones.
- Es conveniente que el acercamiento a la Municipalidad se realice sobre la base de propuestas concretas de colaboración.
- En un programa de promoción del emprendedorismo, la Municipalidad puede intervenir de diferentes formas dependiendo de las actividades que comprenda, como por ejemplo: colaboración en la convocatoria ya que conocen a la población beneficiaria, ayuda en la difusión a través de medios oficiales, provisión de espacio físico para realizar reuniones, organización de capacitaciones y asistencias técnicas, aporte de información más certera acerca de las principales necesidades de la región, entre otros.

Como se señaló, la forma en la que la Municipalidad gestiona los asuntos públicos debe ser considerada especialmente, en tanto resulta ser un aspecto importante para cualquier iniciativa que implique la articulación con ella. Y, específicamente, también es necesario conocer el tipo de promoción que realiza y el apoyo concreto que brinda en materia de producción y emprendimientos.

A continuación se presenta, a modo de ejemplo, el análisis de las acciones de apoyo municipal a la producción local realizado en el marco del Proyecto implementado en la zona de Tartagal, Salta (2007-2009). Este caso puede servirle al técnico como guía para realizar el análisis de la gestión municipal del lugar que corresponda.



CASO APLICADO. Acciones de apoyo municipal a la producción local

Con el objeto de conocer de manera precisa aquellas acciones de apoyo municipal a la producción local en el marco del proyecto Promoción de oportunidades de ingreso para microempresarios y desocupados de la zona de Tartagal, Salta (2007-2009), el equipo técnico de CIPPEC realizó un diagnóstico del actor municipal. Se concentró, por tanto, en el conocimiento de la estructura municipal y en el reconocimiento de las medidas que hasta ese momento se implementaban desde la administración local. A continuación se ofrece una breve descripción del diagnóstico realizado a la Municipalidad de Tartagal durante el año 2007.

El organigrama de la Municipalidad de Tartagal incluye una Secretaría de Producción y Planeamiento, área de la que dependen las Direcciones de Desarrollo Urbano y de Producción. Al interior de la Dirección de Producción se encuentran la Oficina de Empleo y Capacitación Laboral, que se encarga del asesoramiento laboral, formulación y evaluación de proyectos, dirige el centro de capacitación y el Programa municipal de huertas y granjas familiares. También incluye a la Oficina Vivero Municipal, que gestiona el Programa Municipal de Promoción del Cultivo del Tártago y Plan Director de Arbolado y Alineación.

Por su parte, la Dirección de Desarrollo Urbano cuenta con la Oficina de Estadísticas y Censos municipales, entre otras dependencias. No se hará hincapié en esta área, en tanto que no se cuenta con suficiente información, aunque puede constituir un pilar fundamental para el trabajo posterior.

Algunas de las actividades puestas en marcha por estas direcciones son el Centro de capacitación y cultura, el Vivero municipal y Plan de Desarrollo Regional.

Según el primer diagnóstico realizado, los programas nacionales y provinciales destinados a la población desocupada y microempresarios que se implementan desde esta dependencia son: el Plan Manos a la Obra, el Plan Jefes y Jefas de Hogar,

y el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria que promueven las Unidades Productivas de Autoconsumo (UPAC). Además, cuenta con convenios específicos con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Secretaría Nacional de Agricultura.

Por su parte, la Secretaría de Desarrollo Social está organizada en tres unidades especiales: Asistencial, Pensiones y Alimentos. Todas estas unidades se encargan de llevar adelante o implementar programas destinados a mejorar la calidad de vida de la población más vulnerable de la localidad. Esta dependencia implementa los siguientes programas nacionales y provinciales: Crecer Mejor, Pancitas, Celíacos y Plan Nacional Familias por la Inclusión Social.

Además, existe una Secretaría de la Juventud, que mantiene estrechos vínculos con las instituciones educativas. Desde este espacio se llevaron a cabo jornadas de capacitación en oficios, orientación vocacional y laboral, entre otros.

Por otro lado, es importante destacar que la Municipalidad ha diseñado el Sistema de Gestión de Calidad y el Plan de Desarrollo Local y Económico, aunque aún no los ha implementado.

El Sistema de Gestión de Calidad tiene como objetivo optimizar los canales de comunicación entre la Municipalidad y la ciudadanía, y hacer más eficiente la gestión local. Por su parte, el Plan de Desarrollo Local y Económico tiene como fin mejorar la calidad de vida de la población a través del apoyo a diferentes actividades productivas. El plan contempla el trabajo de la Municipalidad junto con instituciones como el INTA, Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), empresas privadas y, sobre todo, pretende empoderar proyectos enmarcados en el Plan Manos a la Obra. Su importancia radica en la potencialidad en tanto instancia de articulación entre el sector público y privado, ya que los proyectos contemplan la participación de empresas y cámaras privadas en los proyectos.

Aspectos de la gestión municipal que inciden en el logro del desarrollo local

Algunos aspectos propios de la gestión local pueden influir negativamente al momento de emprender un trabajo articulado con la Municipalidad, y por tanto, se aconseja considerarlos de manera especial.

Por un lado, aquellas cuestiones relacionadas con la **infraestructura**, como la disponibilidad de los servicios de agua, electricidad, problemas en caminos y puentes.

Por otro lado, hay una serie de cuestiones de **orden político** que pueden dificultar o facilitar la articulación con otras instancias de gobierno.

En relación con el esfuerzo municipal para el apoyo al emprendedurismo, es importante tener en cuenta si existe desde la administración local una oferta de capacitación acorde a las potencialidades de la zona, así como la existencia o no de líneas de financiamiento suficientes para los emprendedores.

El día a día y la cantidad de tareas asumidas por el gobierno local pueden debilitar su visión sobre las verdaderas oportunidades que ofrece la zona. Esto puede explicar de alguna manera la falta de medidas para unir la oferta y la demanda y el desarrollo de medidas de promoción. En este contexto, es importante observar si existen espacios de articulación y colaboración recíproca entre los sectores público, privado y de la sociedad civil para potenciar y mejorar las oportunidades para el desarrollo local.

Organizaciones de la sociedad civil y centros educativos y técnicos

El rol de las organizaciones de la sociedad civil y de los centros educativos y técnicos

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y los centros educativos y técnicos constituyen actores que, si bien presentan particularidades, pueden ser tratados dentro de la misma categoría por su función en el marco de un programa de promoción del emprendedurismo.

Al momento de iniciar un programa de promoción y apoyo al emprendedorismo es importante contar con la colaboración de diferentes OSC y centros educativos y técnicos de la zona. Ambas instituciones representan importantes actores, en tanto la capacitación y la convocatoria -actividades esenciales en esta tarea- son dos de los puntos fuertes de estos programas para la promoción del emprendedorismo.

A continuación, se presenta un listado de las instituciones que incluyen estas categorías, que se denominan de manera genérica centros educativos y técnicos y OSC.

TIPOS DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Según Diamond (2005) la sociedad civil incluye a varios tipos de organizaciones formales e informales, que puede clasificarse de la siguiente manera:

- Económicas: asociaciones de productores, comerciantes, etc.
- Culturales: asociaciones e instituciones religiosas, comunales y que trabajan por la defensa y promoción de valores.
- Educativas o de información: trabajan en la transferencia de conocimientos o información.

- De intereses sectoriales: representan y promueven los intereses de sus miembros, como pueden ser los jubilados, los trabajadores, los profesionales, etc.
- De desarrollo: articulan recursos para mejorar distintos aspectos de la calidad de vida de la comunidad.
- De derechos: trabajan en la protección del medio ambiente, los derechos de la mujer, de los niños, del consumidor, etc.
- Cívicas: trabajan apartidariamente para mejorar el sistema político promoviendo la participación y observando el accionar gubernamental.

CENTROS EDUCATIVOS Y TÉCNICOS

- Escuelas secundarias.
- Centros terciarios.
- Talleres de oficios y habilidades.
- Centros de estudios y asistencia técnica.
- Universidades.

Los centros educativos y técnicos, sean públicos o privados, constituyen una buena fuente de información durante la etapa de diagnóstico del proyecto. Son espacios donde se concentran profesionales y expertos con conocimiento general sobre la región y con capacidad para colaborar en el suministro de información sobre la zona como las principales debilidades del lugar, las acciones ya implementadas, la idiosincrasia de los lugareños, y pueden constituir una fuente constante de consulta durante el transcurso y las sucesivas etapas del programa.

En general, estas instituciones cuentan con una gran experiencia en la transferencia de conocimientos. Lo importante es explorar en qué medida satisfacen las necesidades en términos de capacitación de la zona y, a partir de ello, realizar un trabajo de articulación para incluirlas en el programa de promoción de emprendedorismo.



CASO APLICADO. La destacada participación del INTA (AER-Tartagal) en el proyecto Promoción de oportunidades de ingreso para microempresarios y desocupados de la zona de Tartagal, Salta (2007-2009).

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria sobresale como una institución con fuerte presencia territorial en todo el país. Su aporte en el Proyecto de promoción al emprendedorismo fue muy importante y se materializó a través de los técnicos de la Agencia de Extensión Rural de Tartagal.

Entre otras tareas, el INTA (AER-Tartagal) participó del proyecto con la intención de colaborar en la promoción de alternativas productivas en la zona. Específicamente, a través de un cronograma de talleres dictado para participantes de los municipios de la zona de Tartagal, los técnicos brindaron información sobre las distintas actividades económicas, como el cultivo y la producción de mandioca, cítricos, frutales tropicales, hortalizas tradicionales, cría de pollos, cría de cerdos, producción artesanal de dulces y conservas, producción de plantas aromáticas, viveros y apicultura.

Sintéticamente, las actividades de promoción del INTA (AER-Tartagal) consistieron en informar sobre las características técnicas del producto promovido, su adaptación en la zona, sus costos de producción, el vínculo con el mercado local, sus limitaciones y aspectos a tener en cuenta para aproximarse a la demanda, entre otras cuestiones. Finalizadas las capacitaciones, los técnicos del INTA (AER Tartagal) se pusieron a disposición de todo aquel emprendedor interesado que requiriera asistencia personalizada en el desarrollo de su emprendimiento productivo.

Cabe destacar a esta institución, no sólo por el conocimiento ofrecido a través de capacitaciones y asistencias, sino porque además tuvo un rol integrador: integró al proyecto a miembros de la Feria Campesina de Tartagal, con un compromiso muy fuerte en el contexto de un proyecto para fortalecerla.

En cuanto a los resultados, se observó una muy buena disposición de los participantes en el desarrollo y contenido de estas actividades de promoción. En algunos casos, la actividad de promoción dio lugar a una asistencia técnica posterior, en el contexto de la actividad de asesoramiento en técnicas productivas. Además, el INTA (AER-Tartagal) organizó un viaje a la provincia de Misiones, donde los productores de Zanja Honda y Virgen de la Peña se interiorizaron sobre ciertas características en el cultivo y comercialización de la mandioca y conocieron algunas experiencias de asociativismo².

Es importante destacar que esta actividad puso en evidencia la importancia que le asignan los actores locales al INTA (AER-Tartagal) en cuanto referente tecnológico de la zona.

² La Real Academia Española reconoce el término asociacionismo para describir al movimiento social de crear asociaciones cívicas, políticas, culturales, etc. Sin embargo, en este Manual se utiliza el concepto de asociativismo como sinónimo por ser el vocablo de uso y costumbre en la zona y en América Latina.

Las OSC son espacios donde las personas se agrupan por un elemento u objetivo común, no persiguen fines de lucro y trascienden el interés individual de sus miembros. Dado el fin que persiguen, estas instituciones concentran técnicos con voluntad de colaborar en promover el bienestar de determinados sectores. Por lo tanto, es importante identificar aquellas dedicadas al fomento del desarrollo local, el emprendedorismo y la inserción laboral para articular las acciones del programa con las de estas organizaciones.

Como en el caso de las instituciones educativas y técnicas, las organizaciones de la sociedad civil constituyen actores clave durante la etapa de diagnóstico y conocimiento del proyecto dado que, en general, son una fuente de información relevante. Al mismo tiempo, son organizaciones que pueden proveer el contacto con los futuros beneficiarios del programa, así como ser fuente de colaboración en cuestiones de logística puntuales, dependiendo de la disponibilidad de recursos.

Cabe destacar que las organizaciones de la sociedad civil son ámbitos desde donde se pueden captar fondos para el financiamiento y otorgamiento de microcréditos. Identificar a aquellas con voluntad de cumplir este rol y fortalecerlas para lograrlo es un modo de articulación particular que se puede fomentar desde un programa de promoción del emprendedorismo.

Muchas organizaciones de la sociedad civil pueden captar fondos para financiamiento, gubernamental y no gubernamental, y otorgar microcréditos.

SUGERENCIAS.

Aspectos a tener en cuenta en relación con las OSC y los centros educativos y técnicos:

- Es importante identificar, en la zona de trabajo, la mayor cantidad de organizaciones de la sociedad civil y centros educativos y técnicos que entiendan sobre cuestiones relacionadas con el emprendedorismo.
- Es de gran relevancia realizar un trabajo de articulación entre organizaciones, para que puedan potenciarse los resultados de sus actividades.
- Es deseable integrar a estas instituciones en cada una de las etapas del proceso de promoción del emprendedorismo. Pueden ser aliados clave en el éxito del programa.
- Es importante conocer el trabajo que realizan para no superponer iniciativas y no repetir experiencias que no resultaron del todo exitosas.
- Las OSC y centros educativos y técnicos son una incalculable fuente de conocimientos y contactos y, por tanto, deben ser muy tenidas en cuenta para evitar la superposición de tareas y trabajos ya realizados.
- Es importante tener en cuenta que las OSC pueden llegar a canalizar fondos para otorgar microcréditos.

Empresas

El rol de las empresas

Las principales empresas y unidades productivas existentes en el lugar constituyen sin duda las más relevantes fuerzas económicas y, como tales, no pueden ser ignoradas en el análisis del entorno en el que se va a trabajar. Esto es así no sólo porque del estudio sobre las actividades que desarrollan pueden surgir oportunidades susceptibles de derivar en emprendimientos, sino también porque del análisis de su comportamiento se pueden advertir cuestiones para tener en cuenta y que responden a las formas e idiosincrasia del lugar.

Lo importante aquí será identificar y arribar a un mapa de las principales empresas existentes y conocer las acciones que realizan en la zona. Las empresas locales pueden constituir una fuente para el conocimiento profundo sobre las necesidades en materia de oferta y demanda de bienes y servicios. Constituyen actores clave en la provisión de información acerca de qué demandas encuentran insatisfechas. Una empresa que emplea un importante número de personas puede demandar servicios tales como *catering*, transporte, reparación de maquinarias, entre otros, y puede informar sobre cuál de estos servicios se encuentra insatisfecho o podría mejorar. Esta información puede transformarse en una verdadera oportunidad de negocio.

Para el caso puntual de programas de promoción del emprendedorismo, las empresas son espacios cuyos miembros pueden constituirse como mentores de emprendedores y microempresarios con necesidad de una guía para concretar sus planes de negocios.

Dependiendo del tamaño de la empresa, en algunos casos también pueden constituir actores con iniciativas interesantes en materia de desarrollo local. Las compañías más grandes, a través de programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), invierten recursos -o se encuentran en condiciones de hacerlo- para mejorar algún aspecto de la vida comunitaria local.



CASO APLICADO. Pan American Energy y la Corporación Financiera Internacional (IFC) desarrollan un programa para la promoción de oportunidades de ingresos para microempresarios y desocupados de la zona de Tartagal, Salta (2007-2009).

Como parte de un extenso programa de responsabilidad social corporativa que Pan American Energy (PAE) desarrolla en la zona de Tartagal, Salta, la empresa decidió trabajar en Programa Reforzando los Beneficios Locales (ELB por sus siglas en inglés) de la Oficina de Asistencia Técnica para América Latina y el Caribe del International Finance Corporation (IFC).

En esta línea, en 2005 se inicia en la zona de Tartagal, General Mosconi y Aguaray un proyecto social cuyo principal objetivo consiste en promover la generación de nuevas capacidades individuales e institucionales en pos del desarrollo local sostenible, poniendo especial énfasis en crear el ambiente propicio y los

instrumentos necesarios que permitan nuevas oportunidades para microempresarios y desocupados de la zona.

El Programa contemplaba dos fases de implementación. La primera, la fase de planificación y diseño, fue finalizada en marzo de 2007 por la consultora Estudios & Proyectos. CIPPEC fue seleccionado para la ejecución de la segunda Fase de implementación de actividades, oficialmente iniciada en julio de 2007.

Es importante destacar que esta actividad puso en evidencia la importancia que le asignan los actores locales al INTA (AER-Tartagal) en cuanto referente tecnológico de la zona.

Mapa de actores

Para contar con un panorama completo de los actores relevantes de la zona, es de gran ayuda el uso de una herramienta metodológica que sirve para identificar quiénes son los actores clave que intervienen en una iniciativa, proyecto o programa, sus intereses, su importancia e influencia sobre los resultados de una intervención (Pozo Solís, 2007).



METODOLOGÍA. Guía para la identificación y el análisis de cadenas productivas.

• Paso 1. Identificar a los principales grupos sociales dentro de la comunidad:

- Sector público: nacional, provincial, municipal.
- Sector privado.
- Organizaciones de la sociedad civil.
- Centros educativos y técnicos.

• Paso 2. Identificar los roles y las funciones del actor dentro de la comunidad (para cada uno de los listados anteriormente):

- Ejecutor de programas productivos.
- Ayuda social.
- Capacitador.
- Etc.

• **Paso 3. Analizar el rol que podría tener en cada etapa del proyecto:**

- Convocatoria.
- Difusión.
- Capacitación.
- Logística general (provisión de espacio, recursos, entre otros).

- Financiamiento.
- Mentoreo y tutoría.
- Monitoreo, seguimiento y evaluación.

• **Paso 4. Actualizar el mapa de actores de manera permanente.**



MATERIAL PRÁCTICO.

Tabla para sistematización de información sobre los actores

Consigna: Utilizar la siguiente tabla para la sistematización de información relevante sobre actores individuales o colectivos de la zona.

Sector	Actor	Referente	Rol social	Rol en el proyecto	Datos de contacto
Público	Dirección de Producción Municipal	Marino García	Promotor del desarrollo local	Convocatoria de beneficiarios, difusión, logística.	4263-9872 e mgracia@ciudad.com.ar
Privado					
OSC					
Educativo					

Nota: la tabla incorpora un ejemplo para facilitar el ejercicio.



MATERIAL PRÁCTICO
DISPONIBLE EN VERSIÓN DIGITAL

Importancia de la articulación entre actores

El trabajo articulado entre las instituciones de la zona ofrece la posibilidad de establecer instancias de colaboración entre ellas y con el proyecto para mejorar los resultados del trabajo, evitar la superposición de actividades y fortalecer el rol de cada una en aquello que constituye su especialidad.

El trabajo articulado entre actores locales ofrece las condiciones para dejar capacidad instalada en la región y hacer sostenibles los resultados del proyecto, dejando en cabeza de algunas de estas instituciones la continuidad de las actividades necesarias para lograr más y mejores resultados.

En el caso del Proyecto Promoción de oportunidades de ingresos para microemprendedores y desocupados en la zona de Tartagal, Salta, estos actores fueron un eslabón clave en distintas etapas, al igual que las municipalidades.



PLAZOS SUGERIDOS

Si bien el trabajo de identificación y articulación con actores de la zona es una tarea cotidiana y constante a lo largo de todo el proyecto, para un primer mapeo general se prevé un plazo de aproximadamente **dos meses** (todo depende de la dimensión del territorio y de cuán desarrollada esté la sociedad civil en ese lugar). A partir de entonces, se estará en condiciones de avanzar en el trabajo de articulación y en sumar nuevos actores que surjan durante la implementación del programa.

Capítulo 3

Formulación

Diseño y puesta en marcha de un programa de emprendedorismo

El objetivo de este Capítulo es aportar herramientas útiles que colaboren con organizaciones y técnicos en la tarea de planificar un programa de apoyo al emprendedorismo.

Hasta el momento, se presentó información sobre distintos aspectos teóricos, conceptuales y prácticos que servirán al promotor del programa para orientar el desarrollo de emprendimientos y microempresas, y actuar en relación con ciertas variables que inciden sobre el proceso.

En adelante, la atención estará centrada en la forma en que se puede diseñar y comenzar con la ejecución de un programa de promoción de emprendimientos.

Específicamente, este Capítulo desarrolla la formulación y el diseño de un programa de promoción del emprendedorismo, y recorre todos los aspectos básicos que es necesario contemplar, especificando las diferentes alternativas existentes para cada punto, formas de abordaje y metodologías a instrumentar. Con este material, el técnico podrá ir delineando paso a paso el propio programa hasta alcanzar la etapa de lanzamiento.

En esta sección encontrará información sobre:

Definición de los objetivos de un programa de emprendedorismo.

Identificación de beneficiarios.

Articulación con otros actores.

Metodología de trabajo.

Cronograma de actividades.

Presupuesto.

Posibles fuentes de financiamiento para el programa.

Diseño de un programa de emprendedorismo. Primeras cuestiones a resolver

Pensar un programa de apoyo al emprendedorismo impone al técnico y/o a la organización que lo impulsa una serie de cuestiones a resolver. Algunas de las preguntas que es preciso responder son las siguientes:

- ¿Qué se quiere lograr con el programa?
- ¿A quiénes estará dirigido?
- ¿Habrá articulación con otros actores?
- ¿Qué metodología se utilizará en cada etapa?
- ¿Cuánto costará su implementación?
- ¿Qué alternativas existen para su financiamiento?

El abordaje de cada uno de estos puntos permitirá llegar a la ejecución del programa de emprendedorismo habiendo contemplado todos los aspectos esenciales del diseño.

Definición de los objetivos de un programa de emprendedorismo

Sin duda, habrá acuerdo acerca de que lo que se persigue como objetivo general con un programa de este tipo es la promoción y el apoyo a emprendedores y microempresarios. Pero el programa puede tener distintos alcances dependiendo de variables como las características de la comunidad en la que se aplicará y la misión de la institución o instituciones organizadoras.

El programa podrá tener un alcance integral, es decir, querer brindar apoyo general desde las primeras instancias de sensibilización sobre la temática, pasando por la detección de oportunidades de negocios, desarrollo de planes, hasta la búsqueda de fuentes de financiamiento; o bien un alcance más acotado, ofreciendo asistencia complementaria sólo en algunas de estas etapas y persiguiendo objetivos más puntuales.

A su vez, la iniciativa puede incluir aspectos que hacen a las técnicas generales necesarias para llevar adelante cualquier emprendimiento, orientadas más a promover las capacidades básicas con las que deben contar los emprendedores y microempresarios para los negocios en general; o también contemplar la transferencia de conocimientos

más específicos, como por ejemplo, herramientas para el manejo de alguna actividad económica o ejercicio de un oficio particular relevante para la zona.

Puede querer fomentar la habilidad de emprender entre ciudadanos interesados en general, cualquiera sea la especialidad de los negocios que se formen; o concentrarse en algún sector económico o punto geográfico particular, para su fortalecimiento y desarrollo.

Estas decisiones forman parte del objetivo del programa, que deberá plasmarse por escrito.

Beneficiarios de un programa de emprendedorismo

Una parte esencial de la formulación del objetivo consiste en identificar al público al que se quiere llegar a través del programa. En principio, existen tres abordajes posibles de acuerdo con los destinatarios que pueden ser considerados por el programa:

- a. Fomentar el emprendedorismo entre ciudadanos que quieran o necesiten generarse alternativas de autoempleo.
- b. Colaborar con los procesos de detección de oportunidad de negocios de las ideas que ya tengan los emprendedores del lugar.
- c. Apoyar y fortalecer a microempresarios que ya tienen un negocio en marcha.

Por supuesto que cada uno de estos abordajes no es excluyente de los demás. Por lo tanto, será decisión del promotor abarcar a una o más de las categorías de destinatarios presentadas para determinar los objetivos que se quieren cumplir en relación con ellos.

A continuación se describe el alcance que, para cada tipo de público, puede llegar a tener un programa de promoción o apoyo al emprendedorismo:

a. Fomentar el emprendedorismo entre ciudadanos que quieran o necesiten generarse alternativas de autoempleo.

Cómo ya se mencionó, el emprendedorismo genera posibilidades de autoempleo ya que, la persona que lo desarrollará, llevará adelante un negocio de manera autónoma sin estar ligado a una relación de dependencia laboral y con la idea de autogenerar ingresos para vivir.

Los motivos para trabajar en pos de esta situación de autoempleo pueden ser muy variados, y van desde una necesidad generada ante una situación de desempleo y dificultades de insertarse de otra manera en el mercado laboral, hasta motivaciones inspiradas en la voluntad de lograr mayor independencia y crecimiento individual. Lo cierto es que la promoción y auspicio de nuevos emprendimientos puede llevar a mejorar situaciones de empleo y, por ende, mejorar la calidad de vida en una comunidad o sector particular.

En este caso, el trabajo deberá orientarse especialmente a motivar y sensibilizar a los beneficiarios del programa sobre esta cuestión -que puede no estar inicialmente presente en las personas que formarán parte del programa- para luego transmitir las capacidades e información necesarias para la puesta en marcha de un negocio.

b. Colaborar con los procesos de detección de oportunidad de negocios de las ideas que ya tengan los emprendedores del lugar.

El emprendedor es aquella persona que posee una idea de negocio y busca los medios y recursos para implementarla. Un programa destinado a emprendedores deberá concentrarse en aportar técnicas y asistencia para validar ideas y verificar si constituyen oportunidades de negocio y alternativas sustentables. Luego, deberá brindar las herramientas que posibiliten al emprendedor diseñar el plan de negocio e iniciar su plan de acción.

c. Apoyar y fortalecer a microempresarios que ya tienen un negocio en marcha.

El microempresario es aquella persona que ya posee un negocio en funcionamiento, aunque pueda presentar debilidades en varios aspectos que hacen a la gestión y a la marcha de la microempresa. En estos casos, el programa deberá concentrarse en revisar cómo se fueron dando los diferentes pasos, desde la concepción de la idea hasta el inicio del negocio, supliendo las falencias evidenciadas y aportando herramientas que le permitan un buen funcionamiento de la microempresa.

De acuerdo con la pertenencia de los beneficiarios a una u otra de estas categorías, se puede realizar una primera segmentación del universo de potenciales beneficiarios. Luego, hacia el interior de estas categorías generales, es posible realizar otras segmentaciones sobre la

base de nuevos criterios como, por ejemplo, rubro al que corresponde la idea o negocio, estadio de desarrollo, tamaño del emprendimiento, capacidades y habilidades de las personas, entre otros.

Contar con este tipo de especificaciones otorgará mayor claridad al momento de determinar los objetivos y actividades del programa, y adecuará el programa a las características de sus principales participantes.



CASO APLICADO. Objetivo del Programa de emprendedorismo del Proyecto Promoción de oportunidades de ingreso para microempresarios y desocupados de la zona de Tartagal, Salta (2007-2009).

Objetivo general

Ofrecer herramientas útiles para la formulación y desarrollo de proyectos productivos y de servicios a potenciales y actuales microempresarios de los municipios de Tartagal, General Mosconi y Aguaray.

Destinatarios

- Personas que desean fortalecer su microemprendimiento en marcha.
- Personas que tienen una idea de negocio y quieren desarrollarla.

Articulación con otros actores durante el diseño de un programa de emprendedorismo

El escenario óptimo para un programa de esta naturaleza es aquel que reúne a varios actores, provenientes desde diferentes ámbitos, aportando cada uno sus máximas capacidades para la buena ejecución del programa.

Cómo ya se describió en el Capítulo 2, se debe tener muy en cuenta la relación con el gobierno local, especialmente con áreas como las de desarrollo social, producción, empleo, desarrollo económico y áreas similares.

También es preciso establecer vínculos con los centros educativos que podrán sumarse al programa, por ejemplo, ofreciendo determinadas capacitaciones. Lo mismo ocurre con los centros de investigación y asistencia técnica, que pueden ofrecer este servicio para el programa en general o en relación con uno o más microemprendimientos específicos.

Serán muy relevantes las relaciones que se puedan establecer con las organizaciones sociales locales, que ya cuentan con vínculos afianzados respecto de los potenciales beneficiarios del programa. Su

arraigo y trayectoria en el lugar conferirán legitimidad y atractivo a la iniciativa.

Otros actores importantes pueden ser los gremios o sindicatos, las cámaras representativas de sectores y actividades, y las empresas que puedan tener algún interés en generar pequeños negocios dentro de algún sector de la economía en particular o en una zona geográfica específica.

Sumar más organizadores o colaboradores enriquecerá al programa si esto potencia la cantidad y calidad de las herramientas para ofrecer a los destinatarios. Éstos podrán sumarse con diferente modalidad y ofreciendo diferentes capacidades según sus fortalezas:

- Pueden auspiciar el programa o actividades puntuales.
- Pueden constituirse en colaboradores directos en el programa.
- Pueden participar a modo de consultorías en acciones específicas como en capacitaciones o asistencias técnicas.
- Pueden colaborar para acercar a potenciales beneficiarios al programa, ofrecer espacios o material específico para realizar diversas capacitaciones, entre otros.

Una ronda de entrevistas con representantes de estas instituciones servirá para informar sobre la inquietud que lleva a poner en marcha semejante programa, y conocer la voluntad y las contribuciones que cada una de ellas puede realizar al mismo.

Aunque aún no se hayan definido todos los aspectos concretos del programa, es importante asistir a las reuniones con material escrito que dé cuenta de los principales lineamientos, y que contenga los datos de contacto y antecedentes del promotor o de la organización responsable.



CASO APLICADO. La articulación de actores en el marco del Proyecto Promoción de oportunidades de ingreso para microempresarios y desocupados de la zona de Tartagal, Salta (2007-2009).

El Proyecto Promoción de oportunidades de ingreso para microempresarios y desocupados de la zona de Tartagal, Salta, constituye una experiencia que, desde el inicio, conjugó a tres sectores diferentes con el objetivo común de promover la generación de nuevas capacidades individuales e institucionales en pos del desarrollo local sostenible en esa región particular. El proyecto es parte de un Programa de Responsabilidad Social Corporativa de Pan American Energy, empresa que decidió trabajar en el marco del Programa Reforzando los Beneficios Locales (ELB por sus siglas en inglés) de la Oficina de Asistencia Técnica para América Latina y el Caribe del International Finance Corporation (IFC), mientras que su ejecución estuvo a cargo de CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento).

Por su parte, la ejecución del proyecto se realizó con la colaboración de las instituciones públicas y de la sociedad civil locales. El trabajo de campo comenzó con el conocimiento de los actores de la zona, realizando entrevistas, no sólo para obtener información más detallada acerca de lo que realmente constituyen las oportunidades económicas de la zona, sino sobre todo, para conocer a los actores locales, fuente indispensable de legitimidad para el proyecto, facilitadores de una serie de recursos y quienes continuarían en trabajo en la zona.

Fue así como se inició el contacto cotidiano con una serie de instituciones de la zona. Con algunos de ellos se logró la firma de una carta de intención o cooperación interinstitucional en el marco de este proyecto (CII). Firmaron el primer acuerdo de cooperación el INTA (AER-Tartagal), la Fundación Impulsar (FI), y la Asociación para el Desarrollo (ADE); todas ellas instituciones con importante experiencia y conocimiento específico de la zona. Además, se sumaron al proyecto la Fundación Independencia y el Instituto de Planeamiento y Desarrollo a partir de una segunda carta de colaboración interinstitucional, la Cámara de la Pequeña

y Mediana Empresa General San Martín y las tres municipalidades de la zona: General Mosconi, Aguaray y Tartagal.

Cada una de estas instituciones hizo un aporte particular y único para el proyecto. Todas colaboraron en la definición de las oportunidades económicas de la zona y en la realización de un diagnóstico acertado de la región. Además, tuvieron un rol protagónico en la realización de las convocatorias de los emprendedores y microempresarios y en la difusión de las actividades. Todas las instituciones involucradas acompañaron a los beneficiarios del proyecto en carácter de tutores o mentores en cada una de las capacitaciones y asistencias en el marco del proyecto. Las Municipalidades, además, ofrecieron el espacio adecuado para la realización de las actividades y material indispensable para las capacitaciones, como retroproyectors, audio y refrigerio, entre otros.

Por su parte, fue fundamental el aporte del INTA (AER-Tartagal) como referente tecnológico de la zona. El Instituto puso a disposición sus recursos humanos, especialistas en desarrollo productivo y con vasta experiencia de trabajo con diferentes comunidades de la zona, para la realización de una serie de capacitaciones y asistencias técnicas para transmitir y promover, a través de entrenamientos específicos, las potencialidades de las alternativas productivas seleccionadas por el INTA (AER-Tartagal) como aquellas con viabilidad económica en la zona: producción e industrialización de mandioca, cítricos, frutos tropicales; producción de hortalizas tradicionales, dulces artesanales, plantas aromáticas, viveros; y cría de pollos y cerdos.

Sin duda, la colaboración de las diferentes instituciones fue fundamental para el desarrollo del programa y, sobre todo, para concretar una de las principales misiones: procurar la continuidad de las acciones una vez concluido el Proyecto para replicar la experiencia con nuevas camadas de emprendedores.



SUGERENCIAS.

● Aspectos a tener en cuenta en la etapa de articulación:

- Es necesario informar de manera clara acerca de los alcances del programa, objetivos, instituciones que participarán y los roles otorgados a cada una de ellas. Si existen consensos, conviene asentarlos por escrito y circular copias de lo acordado.
- Es importante especificar también lo que cada actor puede aportar en materia de recursos de distinto tipo: humanos, institucionales, materiales, de información, entre otros.
- Es importante asignar responsables para cada tarea y definir la forma en la que las partes se vincularán y comunicarán en relación con el programa, por ejemplo, estableciendo rondas de reuniones semanales.
- Es conveniente que el aporte de cada actor sea detallado de la manera más concreta posible. No suelen ser funcionales los acuerdos de colaboración mutua en los que no se llega a definir tareas específicas.
- Los acuerdos deben ser realistas. No hay que dejarse llevar por la tentación de intenciones de colaboración demasiado exageradas.
- Es necesario realizar reuniones periódicas a las que asistan representantes de todos los organismos y organizaciones parte del programa y generar un acta o memo de cada encuentro, que se puede circular luego entre los participantes de cada reunión.
- Especificar cómo se manejarán las partes en relación con los posibles beneficios del programa y las formas de participación que sobre ellos tendrá cada actor.
- A medida que se avanza en el desarrollo del programa, las novedades y otro tipo de información deberá circularse entre todas las organizaciones participantes según corresponda, de acuerdo con el grado de intervención de cada uno de ellas.
- Es fundamental que cada una de las partes encuentre motivaciones para participar ya que eso contribuirá con la sustentabilidad del programa en el tiempo.

Metodología para cada etapa de un programa de emprendedorismo

Ya definidos objetivos, público al cuál se quiere llegar y actores con los que se articulará durante el trabajo, resta definir la forma en la que se trabajará.

En general, la transferencia de conocimientos se realiza a través de jornadas de capacitación o talleres de trabajo, lo que permite llegar a varias personas con un mismo esfuerzo y en un mismo momento. En el Capítulo siguiente se desarrolla un cronograma de capacitaciones-talleres, junto con técnicas para su organización e implementación.

Además, el programa puede incluir tareas de asistencia técnica a proyectos concretos, líneas de seguimiento o mentorías, reuniones de intercambio de experiencias, elaboración de manuales o material informativo, realización de estudios económicos, etc.

La definición de la metodología se encontrará en estrecha relación con los contenidos que se pretenda difundir y la definición de los plazos o, al menos, la determinación de la cantidad de meses en los que se contempla desarrollar el programa. Estos dos aspectos, contenido y plazos, serán considerados en capítulos posteriores con mayores niveles de precisión. En este sentido, deberá pensarse en estos tres aspectos de manera simultánea y agregarse por escrito en la formulación de la iniciativa.

Aspectos a tener en cuenta durante las capacitaciones

Las ventajas de realizar capacitaciones y talleres como método para la transferencia de conocimientos están relacionadas con la cantidad de asistentes que pueden ser atendidos en un mismo momento, y con las interesantes dinámicas que pueden surgir de la interacción de los participantes entre sí y con el capacitador. Sin embargo, hay que tener en cuenta ciertos aspectos, preferentemente durante la etapa de diseño, como por ejemplo, la duración de las jornadas y la necesidad de mantener al público atento y entusiasmado con la finalidad de aprovechar al máximo las jornadas, para evitar así deserciones anticipadas durante todo el proceso.



SUGERENCIAS.

Aspectos a tener en cuenta durante la puesta en marcha del plan de capacitaciones:

- Es necesario que las jornadas de trabajo o capacitación no sean demasiado extensas. Se deberá pensar en jornadas de no más de cuatro horas de duración.
- Es importante que las capacitaciones se desarrollen en lugares accesibles en términos de localización.
- Es necesario establecer intervalos para descanso y ofrecer un refrigerio. En una jornada de cuatro horas se deben contemplar, por lo menos, dos intervalos de quince minutos cada uno.
- Se recomienda consensuar entre los participantes los días y horarios más convenientes para el dictado de las capacitaciones.
- Es aconsejable que el programa de capacitaciones se desarrolle en un periodo aproximado de 60 días, para

que los participantes mantengan el entusiasmo, y los nuevos contenidos se vayan asociando a las temáticas ya abordadas.

- El expositor debe esforzarse para conseguir la atención del auditorio. Algunas técnicas para mantener la atención del auditorio son:

- Exponer claramente cada una de las secciones en las que se organiza la presentación.

- Acompañar la disertación con una presentación visual que, a su vez, sirva como ayuda-memoria.
- Ofrecer espacios para que los capacitados interrumpan para expresar inquietudes o interrogantes.
- Al final de cada sección, realizar un breve resumen sobre lo ya desarrollado.

Los tiempos de un programa de emprendedorismo

Prever los tiempos que insumirá cada actividad o etapa del programa es una actividad en sí misma. La confección de un cronograma de actividades es una buena herramienta para organizar los tiempos internos propios del programa y también los del trabajo con los emprendedores.

Un cronograma consiste en un listado de actividades ordenado y con los plazos de su ejecución a través de una línea de tiempo. Ayuda a organizar el trabajo, planificar y medir la correlación cronológica de las diferentes actividades en el marco de determinado programa.

Para confeccionarlo, en primer lugar se debe desagregar el programa en actividades y listarlas una debajo de la otra. Hay que ser cuidadoso en la identificación de las tareas, y lograr que en todos los casos se trate de acciones que, si bien están relacionadas, posean identidad propia, con un comienzo, un final y que tengan como resultado un producto diferenciado. Por ejemplo, la realización de un evento de lanzamiento del programa.

Luego, al costado de la lista, se debe graficar un esquema de tiempo (por ejemplo, dividido en semanas) e ir marcando en las celdas correspondientes a los tiempos que cada tarea insumirá. Algunas actividades pueden superponerse, es decir, pueden desarrollarse durante el mismo período de tiempo.



MATERIAL PRÁCTICO.

Modelo para cronograma de actividades.

Consigna: Utilizar el siguiente modelo para definir el cronograma de actividades que ayude a organizar el trabajo.

TAREAS/ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
1. Determinar objetivos, beneficiarios y socios	■	■				
2. Definir tareas de articulación con socios	■	■	■	■		
3. Diseñar presupuesto y buscar financiamiento	■	■	■			
4. Comunicar y difundir el programa			■			
5. Presentar y lanzar el programa			■			
7.						
8.						
9.						
10.						

Nota: el modelo de cronograma incorpora algunas actividades a modo de ejemplo para facilitar el ejercicio.



MATERIAL PRÁCTICO
DISPONIBLE EN VERSIÓN DIGITAL

El presupuesto de un programa de emprendedorismo

Ya determinados los objetivos, la metodología, los posibles beneficiarios y su cantidad estimada, y los responsables de las diferentes tareas, es momento de elaborar un presupuesto, es decir, **poner el programa en números**. Un presupuesto permite precisar los recursos que se necesitan, ordenar y organizar la forma en la que se intentará conseguirlos, así como amoldar las expectativas y actividades sobre la base de la disponibilidad del presupuesto existente.

La elaboración del presupuesto del programa implica una relación entre las actividades planteadas y los recursos necesarios para cada una de ellas. El presupuesto debe ser una estimación realista de todos los costos comprendidos para la implementación de la iniciativa.



SUGERENCIAS.

● Aspectos clave a considerar en el armado de un presupuesto:

- Es necesario considerar los costos relacionados con los recursos humanos que implicará el programa durante su desarrollo: salarios, sueldo bruto u honorarios del equipo técnico. Esto incluye consultores, capacitadores y personal administrativo.
- Es importante no dejar fuera del presupuesto los costos de transporte y comunicaciones, sobre todo si el programa incluye varias regiones. Este ítem incluye cuestiones tales como pasajes, viáticos, gastos de combustible y teléfono celular, entre otros.
- Hay que considerar también el costo de recursos materiales y suministros varios: equipamiento, materiales, herramientas, insumos, impresión de publicaciones y folletos, gastos de correo, etc.
- Otro ítem lo constituyen los gastos de oficina o local donde trabajarán los recursos humanos: incluye gastos de alquiler, teléfono fijo, conexión a Internet, electricidad, gastos varios de mantenimiento de la oficina, entre otros.
- Se sugiere dejar disponible recursos para cualquier eventualidad que pueda surgir: tercerización de estudios de mercado, realización de encuestas, contratación de nuevos consultores según las necesidades que vayan surgiendo, etc.
- Es posible que la organización responsable pueda cubrir ciertos gastos como los del local, si ya lo tiene, y/o poner a disposición del programa ciertos materiales, insumos o equipos. Aunque estos elementos ya se encuentren a disposición del técnico o estén previstos en los gastos corrientes planificados por la organización, de todas maneras deben estar listados y estimados tan fielmente como sea posible en términos monetarios.



PLAZOS SUGERIDOS

La definición de los objetivos, beneficiarios, colaboradores, acciones a implementar, cronograma de tareas y elaboración del presupuesto debería demorar aproximadamente **dos meses**.

Alternativas de financiamiento de un programa de emprendedorismo

Cómo se mencionó en el apartado anterior, es posible que algunos ítems del presupuesto puedan ser cubiertos por la organización u organizaciones que impulsan el programa de promoción del emprendedorismo. Pero, en la mayoría de los casos, con seguridad aún restará conseguir más recursos para poder hacer efectiva su implementación. En esta etapa se debe ser tan creativo como sea posible.

Puede ser que los actores con los que se ha articulado estén dispuestos a ofrecer algún tipo de recursos sin que esto les genere demasiada dificultad. Por ejemplo, un centro educativo puede estar en condiciones de aportar los servicios profesionales de los capacitadores o integrar a las capacitaciones que ya ofrecen, a los beneficiarios del programa. Una agencia de investigación aplicada puede contribuir con estudios técnicos o con tareas de asistencia directa. La Municipalidad puede contribuir ofreciendo uso de instalaciones, cierta movilidad, material gráfico, recursos para la difusión, etc.

En estos casos, los acuerdos y aportes estipulados podrán formalizarse en una carta de colaboración que deje en claro los derechos y responsabilidades que estos aportes generan.

Si estos recursos no fueran suficientes, se pueden analizar otras alternativas:

- Contemplar el arancelamiento del programa. El arancel no tiene que ser necesariamente cubierto por los mismos beneficiarios sino, por ejemplo, a través de un sistema de becas en el cual empresas, sindicatos u otras instituciones puedan hacerse cargo del pago.
- Presentar la propuesta a los diferentes niveles de gobierno, analizando su posible inserción en el marco de una política pública desarrollada desde el Estado, puede constituir otra opción.
- Aunque con otro nivel de complejidad, también existe la posibilidad de acercar la propuesta a fundaciones o instituciones donantes del país y del extranjero. Muchas de estas instituciones muestran interés en las iniciativas que promueven el desarrollo local y mejoran la calidad de vida de la comunidad.

Capítulo 4

Capacitaciones y asistencias técnicas

En esta sección encontrará información sobre:

Parte I. Comunicación y difusión

Convocatoria y difusión.

Evento de lanzamiento.

Primeras nociones a desarrollar en el programa de
emprendedorismo.

*Parte II. La orientación durante la elaboración del plan
de negocios*

El plan de negocios.

Diagnóstico.

Ventaja competitiva.

Análisis de ingresos y costos

Parte III. La gestión del emprendimiento

El plan de acción.

Plan de recursos humanos.

Plan de marketing.

Otros conceptos para la gestión del emprendimiento.

Parte IV. Sistema de gestión de calidad

Calidad.

Principios de calidad.

Sistema de mejora continua.

Certificación.

Parte V. Asociativismo

El emprendimiento asociativo.

Parte VI. Las fuentes de financiamiento

Clasificación de las fuentes.

Programa de emprendedorismo

El presente Capítulo tiene como objetivo aportar herramientas para que el técnico o las organizaciones que quieran poner en marcha un programa de promoción de emprendedorismo puedan llevar adelante capacitaciones, talleres y asesoramientos que colaboren con el emprendedor y el microempresario en el armado de su plan de negocio y en la puesta en marcha de su proyecto.

Hasta el momento, se presentó información y técnicas que permiten organizar y sentar las bases para iniciar efectivamente las tareas de transferencia de conocimientos y orientación a un grupo de emprendedores y microempresarios. En esta sección se sugieren los contenidos y herramientas que permitirán al técnico capacitar y apoyar directamente al emprendedor en su aventura empresarial.

El presente Capítulo está dividido en seis partes principales que describen las acciones para la implementación efectiva de un programa de promoción y apoyo a microempresarios. Se ofrece información y metodología para realizar la convocatoria a los potenciales beneficiarios del programa, herramientas para orientar al emprendedor o microempresario en las etapas de elaboración del plan de negocios, la gestión del emprendimiento, las formas asociativas que el microemprendimiento puede adoptar, los aspectos que deben atenderse para mejorar los procesos y resultados del negocio y las alternativas en materia de fuentes de financiamiento para la puesta en marcha de sus microempresas.

PARTE I: COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PROGRAMA

Convocatoria y difusión

Una vez definidos y resueltos aspectos relevantes del diseño del programa mencionados en capítulos anteriores como el objetivo del programa, la población beneficiaria, la metodología de transferencia de conocimientos y orientación a los emprendedores y microempresarios, entre otros, habrá llegado el momento de poner en marcha el programa y, para ello, se deberá comenzar por comunicarlo y difundirlo.

La manera de comunicar y difundir dependerá, en gran medida, de las características especiales que adquiera el programa y de sus beneficiarios.

Por ejemplo, si se ha decidido que la identificación de beneficiarios se hará apelando a la comunidad en general, los medios de comunicación locales son una excelente herramienta para dar a conocer el inicio y la puesta en marcha del programa. Antes de tomar contacto con ellos, se debe confeccionar una gacetilla de prensa, que consiste en un breve resumen (no más de una carilla y media) con la información básica del programa y del evento. Esta gacetilla debe contener información sobre los objetivos del programa, la población a la que se dirige, quién o qué organización es la responsable del programa, su duración, y una breve descripción de los contenidos que se pretenden transmitir.

En el caso de la prensa escrita, no sólo se deben tener en cuenta a los periódicos del lugar, sino también a cualquier instrumento de comunicación más especializado, como pueden ser revistas, boletines o guías de un determinado sector.

La inserción en los medios se puede realizar a través de publicidad paga o intentando interesar al periodista con información sobre la iniciativa, lo que puede repercutir en la publicación de un artículo o noticia.

Otro modo de alcanzar a los potenciales beneficiarios es mediante un trabajo de identificación y selección de la población meta por parte de diferentes organizaciones o áreas especializadas de la Municipalidad que trabajan con emprendedores y microempresarios. Si este fuera el caso, la difusión se centrará en un fuerte trabajo de articulación con ellas, aportándoles la información necesaria para realizar las invitaciones correspondientes y coordinando acciones para la organización del evento.

MEDIOS PARA LA CONVOCATORIA Y DIFUSIÓN DEL PROGRAMA

- Gacetillas o informes de prensa en medios de comunicación locales (gráficos y audiovisuales).
- Información en revistas, boletines o guías especializadas.
- Información en carteleras municipales y centros concurridos por los beneficiarios.
- Publicidad en diferentes medios (paga o no).
- Invitación de las organizaciones colaboradoras.

Importancia de realizar un evento de lanzamiento

La organización de un evento de presentación suele ser una herramienta muy útil para convocar a los potenciales beneficiarios, pero también para difundir el programa sobre la base de un hecho concreto, con una reunión de lanzamiento.

El evento de presentación o lanzamiento constituye en sí mismo una herramienta de comunicación y difusión. Puede realizarse en una jornada en la que técnicos y/o representantes de las instituciones impulsoras expliquen los alcances del programa y realicen tareas de sensibilización.

Es aconsejable, por tanto, que se adelanten las temáticas que se abordarán en las sucesivas jornadas de capacitación, así como las fechas tentativas de cada una de ellas.



CASO APLICADO. Contenido del Programa de Emprendedorismo del Proyecto Promoción de oportunidades de ingresos para microemprendedores y desocupados en la zona de Tartagal, Salta (2007-2009).

En la jornada de presentación inicial, se transmitieron las características principales del Programa:

- Objetivo de la convocatoria
- Instituciones que convocan
- Beneficiarios
- Cómo pueden participar
- Qué ofrece el programa
- Lugar de las capacitaciones

Luego se procedió a adelantar los temas a tratar durante las capacitaciones programadas.

Ciclo de capacitaciones y talleres:

- 1-Emprendedorismo
- 2-Planes de negocios
- 3-Gestión de emprendimientos
- 4-Mejora continua
- 5-Asociativismo
- 6-Fuentes de financiamiento y promoción

Por otro lado, además de contar con capacitaciones y talleres sobre temáticas generales para el diseño y la puesta en marcha o mejora de emprendimientos, el Programa ofrecía una serie de

actividades adicionales pactadas con instituciones de la zona a través de compromisos asumidos en la Carta de Intención Interinstitucional (CII). Tal es el caso de los talleres y asistencias técnicas sobre alternativas productivas para la zona, diseñadas y a cargo de técnicos del INTA (AER-Tartagal) que también fueron presentadas durante el evento lanzamiento del Programa.

Ciclo de talleres y asistencias técnicas específicas en técnicas productivas del INTA (AER-Tartagal):

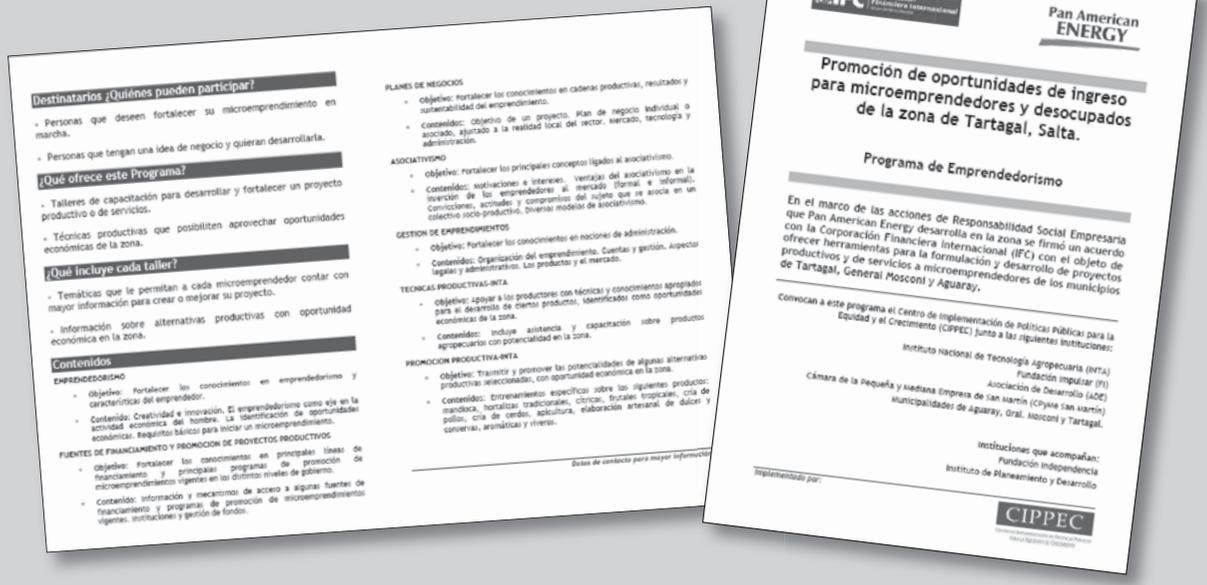
- i) Promoción de alternativas productivas y, ii) Asesoramiento en técnicas productivas. Ambas sobre:
 - Producción e industrialización de mandioca
 - Producción e industrialización de cítricos
 - Producción e industrialización de frutos tropicales
 - Producción de hortalizas tradicionales
 - Producción de dulces artesanales
 - Producción de plantas aromáticas
 - Producción de viveros
 - Cría de pollos
 - Cría de cerdos

Un buen complemento para el evento de lanzamiento del programa es la entrega de un folleto explicativo con los puntos más relevantes del proyecto, que deberá diseñarse y elaborarse antes del día de la presentación.



EJEMPLO.

Modelo de folleto de difusión del Programa de Emprendedorismo



También es importante que se aproveche esta iniciativa para recoger información valiosa sobre los beneficiarios. Así, se puede pedir a los beneficiarios que asistan al evento, que completen un formulario o pequeña encuesta con datos que sirvan al técnico para conocer más a los beneficiarios o realizar una nueva segmentación de la población que participará del programa. El formulario o encuesta debe incorporar preguntas que permitan conocer si los asistentes reúnen los requisitos o perfil definidos para convertirse en beneficiarios del proyecto.

Además, será interesante obtener alguna devolución de parte de los asistentes, no sólo en cuanto a la evaluación que realicen de la jornada y del proyecto presentado, sino también respecto a sus inquietudes y a las capacidades y conocimientos que se presentan como deficitarias entre ellos. El nivel y los contenidos del programa luego pueden ir adecuándose al perfil que presenten los emprendedores y microempresarios que participarán del programa.



EJEMPLO. Modelo de formulario de preinscripción al Programa de Emprendedo- rismo

Programa de Emprendedorismo
Formulario de pre-inscripción

FECHA

A.- DATOS PERSONALES
Nombre y Apellido: _____ Edad: _____
Fecha de nacimiento: _____ DNI: _____
Nivel de escolaridad (marque por favor con una cruz):
Primario Secundario Terciario Universitario

Profesión/Oficio: _____

B.- ESTADO DEL MICROEMPRENDIMIENTO
En la actualidad cuenta con (por favor marque con una X la opción que corresponde):
Una IDEA de proyecto Productivo Un proyecto Productivo en marcha
Una IDEA de proyecto de Servicio Un proyecto de Servicio en marcha

C.- SI EN LA ACTUALIDAD UD. CUENTA CON UNA IDEA DE PROYECTO, INDICAR EL ESTADO DE AVANCE DE LA MISMA

La IDEA solamente
La IDEA escrita en forma Incompleta ¿Qué Institución y cuál Programa de Financiamiento?: _____
La IDEA escrita en forma completa
La IDEA presentada en alguna Institución ¿Qué Institución y cuál Programa de Financiamiento?: _____
La IDEA aprobada por alguna institución ¿Qué Institución y cuál Programa de Financiamiento?: _____

¿En qué consiste la IDEA, desarrollar o el PROYECTO a facturar?

D.- SI EN LA ACTUALIDAD UD. CUENTA CON UN PROYECTO EN MARCHA, ¿UNA IDEA DE PROYECTO INDICAR POR FAVOR EL ESTADO DEL MISMO

1. ¿Se trata de un proyecto de autoconsumo o tiene colocación en el mercado (venta)?
Autoconsumo En el mercado ¿Cómo calificaría el estado de sus ventas?
Regulares Muy buenas
Buenas Si No Exceden mis expectativas

2. ¿Tiene necesidad de ampliación de su microemprendimiento? Si No

3. ¿Tiene necesidad de diversificar sus productos? Individual Asociado Cantidad de socios

4. ¿Su proyecto es individual o asociativo? Si No

5. Su microemprendimiento ¿es su única actividad económica?

E.- ACCESO A FINANCIAMIENTO
¿Es Ud. beneficiario de algún plan social o de microcrédito? Sí No

¿Cuál?
Alonso a la Odra PLAN
Herramientas por Trabajo FONDEC
Jefes y Jefas de Hogar Fondo Provincial de Inversión
Plan Familia PRONDER
Prohuerta Otros programas sociales
Mifundito Otras fuentes de microcrédito
Programa Forestal de Desarrollo

F.- DATOS DE CONTACTO
¿Qué institución lo convocó?
IDE CÁMARA PIME - Tartagal MUNICIPIO DE AGUARAY
IMPULSAR CÁMARA PIME - San Martín Mosconi MUNICIPIO DE MOSCONI
INTA Otra institución MUNICIPIO DE TARTAGAL
¿Cuál?: _____

Domicilio: _____ Localidad: _____
Teléfono(s): _____
(Por favor indique días y horarios disponibles para la capacitación)

Acroa de CIPPEC
Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) es una organización independiente y sin fines de lucro al Estado, justa, democrática y eficiente que mejora la vida de las personas. Para ello concientiza a los esfuerzos en analizar y promover equidad y el crecimiento en Argentina. Nuestro desafío es traducir en acciones concretas los mejores ideas que Económico y fortalecimiento de las instituciones, a través de los programas de Educación, S. Instituciones Políticas y

Para más información www.cippec.org



CASO APLICADO. La convocatoria de emprendedores y microempresarios para el Programa de emprendedorismo del Proyecto Promoción de oportunidades de ingreso para microempresarios y desocupados de la zona de Tartagal, Salta (2007-2009).

Concluido el proceso de articulación entre instituciones locales públicas, privadas y de la sociedad civil, cuyo detalle se ofreció en el tercer capítulo, se inició el Programa de emprendedorismo con una convocatoria en la que participaron el INTA (AER-Tartagal), la Fundación Impulsar, la Asociación para el Desarrollo, la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de San Martín, la Fundación Independencia, el Instituto de Planeamiento y Desarrollo, integrantes de la Feria Campesina de Indígena de Tartagal y la Feria Campesina de Aguaray y las municipalidades de Tartagal, General Mosconi y Aguaray. Cada una de estas organizaciones colaboradoras convocó a los emprendedores y

microempresarios con el perfil definido previamente al evento de presentación del Programa.

Se realizaron cuatro reuniones de lanzamiento del Programa en diferentes localidades de la zona, Aguaray, General Mosconi, Tartagal y Zanja Honda, en los cuales participaron un total de 121 emprendedores y microempresarios.

Se realizó una presentación, se entregó a cada uno de los convocados folletos explicativos sobre los cursos diseñados y se solicitó a cada participante que complete un formulario que permitió al equipo técnico segmentar la población objetivo y tener información más detallada sobre los potenciales beneficiarios de estos talleres.

Los criterios a partir de los cuales se define la incorporación efectiva de los aspirantes al programa deben ser definidos previamente. Tener muy claros los objetivos y metas que se pretende alcanzar a partir del programa constituye la mejor orientación para determinar dichos criterios. De un correcto análisis de la información sobre los aspirantes recogida en la jornada, junto con las recomendaciones que puedan realizar las restantes instituciones participantes, saldrá el listado de los beneficiarios efectivos del programa de promoción.



SUGERENCIAS.

Aspectos a tener en cuenta en la etapa de comunicación y difusión:

- Los primeros espacios que deben tenerse en cuenta para la difusión y la comunicación del proyecto son todas aquellas instituciones que poseen contacto directo con potenciales beneficiarios del programa.
- El contacto con los medios debe basarse sobre la transmisión de información clara, concreta y breve. El objetivo es facilitar al máximo la tarea del periodista y despertar su interés.
- Una gacetilla de prensa debe ser breve y tener un título interesante. El cuerpo de la gacetilla debe iniciarse con un resumen de la iniciativa que responda a las siguientes preguntas: qué se hace, quiénes lo hacen, dónde, cuándo, por qué, para qué y para quiénes.
- La gacetilla debe contener datos de contacto de un referente del programa, a quien los medios puedan ubicar con facilidad.
- No se debe sentir frustración si los medios no se interesan inicialmente por el proyecto. Constantemente, los periodistas reciben información sobre hechos de todo tipo para difundir y, muchas veces, el proyecto propio no tiene prioridad en ese contexto. Puede insistir con información a medida que se va desarrollando el programa.
- Los medios especializados o más pequeños constituyen también un buen espacio para la comunicación. No hay que subestimarlos en cuanto a su impacto.
- En la jornada de presentación se deberá contar con personas que puedan registrar los datos básicos de los asistentes cuando realizan la inscripción: nombre, apellido, idea de emprendimiento o microempresa en marcha, rubro y datos de contacto.
- Si bien es importante generar entusiasmo respecto a los alcances del programa, se debe ser realista y no generar expectativas exageradas. En la mayoría de los casos, las personas colocan mucha significación personal en sus proyectos y esto aumenta la sensación de frustración cuando las cosas no salen según lo planeado.

Un aspecto novedoso y efectivo para el éxito del programa es elaborar un documento donde queden plasmados los compromisos asumidos por todas las partes que interactuarán a lo largo del proceso: capacitadores, instituciones y beneficiarios. Este documento puede ser difundido luego entre las partes.



CASO APLICADO. Compromisos asumidos por las partes durante el Programa de emprendedorismo del Proyecto Promoción de oportunidades de ingreso para microempresarios y desocupados de la zona de Tartagal, Salta (2007-2009).

Los capacitadores se comprometen a:

- Aportar conceptos que faciliten el desarrollo de los temas del curso.
- Ordenar las ideas y los conocimientos para que se pueda avanzar en el desarrollo de la capacitación.
- Brindar las herramientas adecuadas para que los emprendedores y los técnicos de apoyo puedan desarrollar la idea del emprendimiento o la mejora de la microempresa.

Las instituciones (OSC, Municipalidad, centros educativos y técnicos) se comprometen a:

- Asistir a las jornadas de capacitación para compartir conocimientos y dar apoyo a los emprendedores en los trabajos grupales.
- Asumir el rol de tutor/orientador/mentor de los emprendedores para los trabajos que se desarrollarán entre jornadas de capacitación y taller.

Los beneficiarios (emprendedores y microempresarios) se comprometen a:

- Asistir a las jornadas de capacitación con predisposición a trabajar activamente.
- Realizar las actividades planteadas entre jornadas de capacitación.

Primeras nociones a desarrollar en el programa de emprendedorismo

Después de realizar un resumen sintético de los temas a tratar, se debe avanzar desde las nociones más generales hacia las más específicas, comenzando por el contexto o entorno, para ir llegando de a poco a las técnicas más concretas propias de la temática.

La información contenida en los primeros capítulos de este manual puede ser transmitida en este momento de la capacitación. Presentar y explicar algunos conceptos teóricos como los de *economía*, *cadena productivas* y *oportunidades de negocios* situará al auditorio y logrará sentar una base común a partir de la cual recibir los conocimientos más específicos que se presentarán en adelante.



CASO APLICADO. Temario del primer taller del Programa de emprendedorismo del Proyecto Promoción de oportunidades de ingresos para microemprendedores y desocupados en la zona de Tartagal, Salta (2007-2009).

Emprendedor o grupo:

- Economía y actividad actual.
- Conocimientos.
- Cómo surge la idea del emprendimiento.
- Anclaje en su realidad.
- Experiencia en el trabajo por su cuenta.
- Características del grupo.

Proyecto o emprendimiento:

- Mercado y oportunidad de negocio.
- Si es microempresa, analizar sus características.
- Recursos disponibles.
- Conocimientos sobre el proyecto.
- Antecedentes.

Una vez introducidas estas nociones, se puede comenzar abriendo el debate sobre el concepto de emprendedor y microempresario, observando si los asistentes se sienten identificados con las definiciones sugeridas y permitiendo que aporten las que ellos consideren notas específicas del término. Este ejercicio introduce en la temática e incluye a los asistentes en la conceptualización de la realidad sobre la que se trabajará.

¿Qué es un emprendedor?

Como se mencionó en el Capítulo 1, un emprendedor es aquella persona que tiene una **idea de negocio y está decidida a desarrollarla para lograr de manera innovadora una fuente de empleo y de ingresos constantes**. Las razones que llevan a una persona a generar un emprendimiento son diversas, y van desde la necesidad de generar una fuente de empleo, alguna afición particular o el deseo de ser su propio jefe, entre otras.

El emprendedor tiene un profundo conocimiento de la industria en que se desenvuelve, es un líder natural y posee la habilidad de prever los cambios futuros en la oferta y la demanda. También gusta de tomar acciones riesgosas, aún con total ausencia de información. Todos los emprendedores poseen características similares, pero a la vez todos son diferentes y su éxito depende de las situaciones económicas en las cuales desarrollan sus esfuerzos (Marshall, 1890).

¿Qué aptitudes debe tener emprendedor?

Como modelo ideal, las aptitudes y características que debería tener el emprendedor pueden dividirse en tres grupos (CEPES, 2007):

- Habilidades personales.
- Conocimientos profesionales.
- Capacidades de gestión.

LAS APTITUDES DEL EMPRENDEDOR

Habilidades personales:

- **Visión de futuro e intuición:** para advertir la oportunidad de negocio.
- **Constancia:** para ser perseverante en el trabajo.
- **Capacidad organizativa:** para realizar un trabajo metódico y ordenado.
- **Capacidad de actuar en la incertidumbre:** para manejarse en situaciones ambiguas y algo confusas.
- **Pasión:** para transitar por la aventura del emprendimiento con motivación.
- **Capacidad para asumir riesgos:** para poder trabajar en un ambiente con niveles de riesgo, sin perder de vista su meta.
- **Flexibilidad y capacidad para resolver situaciones complejas:** emprender es un proceso complejo y no siempre lineal.
- **Habilidad para el aprendizaje:** para aprender de experiencias ajenas y, así, reducir obstáculos y problemas ya transitados por otros.
- **Facilidad para las relaciones públicas:** debe conocer la importancia de las relaciones sociales y entablar buenos vínculos humanos.
- **Capacidad innovadora:** debe ser creativo y apelar a la innovación para saltar obstáculos y detectar nuevas oportunidades.

- **Autoconfianza:** debe confiar siempre en la obtención de un resultado exitoso.
- **Autocrítica:** para poder revisar sus acciones y mejorarlas.

Habilidades profesionales:

- **Conocimiento de la actividad que se va a desarrollar:** debe conocer el oficio o profesión y entender en el tema que desee desarrollar a través del emprendimiento.
- **Conocimiento del sector en el que se piensa competir:** entender el sector de la economía en el que se desarrollará su emprendimiento.
- **Conocimiento de los trámites necesarios para afrontar la nueva situación laboral:** capacidad para comprender procedimientos legales, crediticios y financieros que se presenten.

Habilidades de gestión

- **Conocimiento en administración:** capacidad de desenvolverse en temas de organización, administración de recursos, adaptación al entorno y, en definitiva, de gestión.

Un elemento interesante consiste en presentar e iniciar a los emprendedores en **técnicas de autoevaluación**, que serán de gran utilidad durante todas las fases del programa.

El siguiente es un esquema que sirve para que el propio emprendedor reflexione y evalúe sus capacidades y aptitudes para iniciar un proyecto de negocio. El capacitador puede invitar a sus asistentes a evaluarse en relación con cada uno de los criterios ya establecidos, utilizando para ellos una escala del 1 al 10, en la que 10 expresa la mayor presencia de esta característica en su persona y, 1, que es inexistente.



MATERIAL PRÁCTICO PARA EL TALLER DE EMPRENDEDORISMO.

Tabla para la autoevaluación de capacidades y aptitudes del emprendedor

Consigna: para cada una de las siguientes cualidades, establecer un puntaje del 1 al 10, 10 expresa la mayor presencia de esta característica en su persona y 1 expresa la inexistencia de esa característica.

Capacidad	Puntaje
1. Deseo de emprender	
2. Responsabilidad	
3. Capacidad de trabajo	
4. Perseverancia	
5. Austeridad	
6. Autoconfianza	
7. Conocimientos del negocio	
8. Habilidad para motivar a otros	
Total de puntos:	

Si el evaluado obtiene por lo menos 6 puntos en cada uno de los ítems mencionados o supera los 50 puntos en la cuenta final, existe una buena base para poner en marcha la idea. Si no, se propone avanzar de igual manera en la documentación de la idea y de las características del microemprendimiento a través del plan de negocios, y realizar nuevamente la evaluación.

Elaboración propia sobre la base de Fundosa Social Consulting. Fundación Once. Fondo Social Europeo. *Manual del Emprendedor*. Fundosa Social Consulting. Fundación Once. UE. Fondo Social Europeo. Disponible en Web: <http://www.fsc.es/NR/rdonlyres/63EC7AC0-083D-41B8-A472-007A9BC429A2/17410/manualdelemprendedor.pdf>. Consultado en marzo de 2009.



MATERIAL PRÁCTICO
DISPONIBLE EN VERSIÓN DIGITAL

Por supuesto que no se trata de exigir que todas las personas tengan desarrolladas cada una de las aptitudes y habilidades enumeradas. No obstante, se repasan todas las características deseables que se presentarán con mayor fuerza en algunos casos, mientras que, en otros, la fuerte presencia de una cualidad suplantarán la debilidad de otra.

El emprendedor será, entonces, aquella persona decidida a desarrollar una idea para convertirla en negocio y que, para ese cometido, deberá ser consciente de sus capacidades y aptitudes. Buscará potenciar sus fortalezas y mejorar aquellos aspectos no tan desarrollados en su persona.

La idea a desarrollar deberá adaptarse a la persona que la llevará adelante, tiene que estar orientada a satisfacer una necesidad o demanda actual o potencial y así, reportarle una fuente de ingresos que le permita vivir del autoempleo.

La cultura del trabajo en el desarrollo de un emprendimiento

La Historia y la Sociología identifican sociedades que se han caracterizado -y/o se caracterizan- por valorar de manera especial el esfuerzo y la autosuperación de sus individuos. También es cierto que dentro de una misma sociedad se observan distintas etapas en las que esta valoración es vivida con mayor o menor intensidad a lo largo del tiempo.

El sociólogo italiano Carlo Carboni (1991) define a la cultura del trabajo como “el conjunto de ideas, reflexiones, estudios que se refieren al sentido que el trabajo tiene para los individuos y que constituyen el cuadro normativo de referencias e indican las perspectivas de modificación del sentido y de la realidad del trabajo”.

En el caso de la Argentina, la cultura del trabajo fue un factor decisivo en la formación del país. El trabajo fue valorado no sólo por la obra realizada producto del esfuerzo, sino también por su aporte al crecimiento y a la dignidad del propio trabajador.

Sólo se podrá ser un auténtico emprendedor en la medida en que se considere principalmente este último aspecto del trabajo y su aporte a la persona que lo realiza, que se lo entienda no sólo como una fuente de ingresos, sino también como una herramienta para dignificar y perfeccionar al trabajador. El técnico facilitador deberá trabajar en la incorporación de hábitos que permita a los emprendedores conocer la posibilidad de mejorar su vida y decidir autónomamente sobre su destino.

Un buen microempresario debe conocer su propia cultura de trabajo, sus cimientos, el cambio que hizo en ellos y los cambios que necesita hacer en su cabeza y en los hábitos de su cuerpo (Llobeta, 2008).

Condiciones iniciales de sustentabilidad de un emprendimiento

Es posible identificar una serie de factores (CIPPEC y Sassatelli, 2008) que deben estar presentes a la hora de iniciar un emprendimiento con capacidad de ser sostenido en el tiempo. El técnico debe orientar a los emprendedores a reflexionar en cada uno de los siguientes puntos:

- i. **Existe una idea de negocio:** el emprendimiento no se basa únicamente sobre un “saber hacer” sino que está orientado a satisfacer una necesidad o demanda identificada, es decir, una oportunidad de negocio. La idea es propia y se basa sobre habilidades, experiencias y relaciones del emprendedor.
- ii. **Hay una visión del emprendedor:** la visión hace referencia a la idea clara que debe tener el emprendedor sobre cómo será su empresa, o el microempresario de la unidad que ya tiene en marcha, el “hacia dónde va”.
- iii. **El proyecto tiene precisiones:** el emprendedor puede identificar y cuantificar a sus clientes, proveedores y competidores.
- iv. **El proyecto es viable:** el emprendedor y/o los socios tienen un horizonte concreto para vivir de la actividad.
- v. **El proyecto es beneficioso en términos de costo y utilidad:** el emprendedor puede determinar cuánto costará la puesta en marcha del proyecto y cuánto puede obtener en términos de ganancia. La ecuación deberá ser positiva en el mediano plazo.
- vi. **El proyecto implica un riesgo ponderado por el emprendedor:** dado que toda iniciativa de negocio implica un riesgo, es necesario que éstos sean calculados y ponderados de la manera más ajustada posible por parte del emprendedor.

Cabe destacar que cada uno de estos aspectos puede ser utilizado para evaluar la sustentabilidad no sólo de ideas de proyectos, sino también para evaluar la pertinencia de avanzar en la ampliación y mejora de microempresas en marcha. Es decir, es conveniente que el técnico oriente tanto a emprendedores como a microempresarios en la tarea de reflexionar sobre todos estos puntos. A continuación se detalla cada uno de ellos de manera más exhaustiva, y se ofrece en algunos casos material práctico para ejercitar el proceso de evaluación.

i. ¿Qué es la idea y la oportunidad de negocio?

Cuando se mencionan las condiciones de sustentabilidad de un emprendimiento, uno de los elementos más importantes que debe tenerse en cuenta es la existencia de una idea de negocio. El éxito de todo emprendimiento radica en el desarrollo de una oportunidad de negocio basada sobre una idea. Puede ocurrir que primero se tenga la idea y, sobre esa base, se desarrolle la oportunidad de negocio, o bien que se advierta una oportunidad de negocio y luego se arribe a la idea.

La idea debe ser adecuada a las características de la persona que la llevará adelante, a sus aficiones, conocimientos y deseos. El emprendedor debe indagar acerca de las cualidades por las que se ha destacado, de los conocimientos y habilidades que lo ayudaron a su progreso hasta la actualidad, y la forma en que estas capacidades pueden ser utilizadas para generar la empresa propia.

Serán también fuente de inspiración las conversaciones que se puedan mantener con personas que tengan inquietudes interesantes o conozcan determinados sectores, las observaciones de los cambios en los hábitos en la sociedad, las búsquedas en Internet, las características del espacio geográfico en el que se habita, el reconocimiento de usos alternativos de productos tradicionales, entre otros.

Para arribar a la idea, el emprendedor deberá revisar:

- Las cualidades de su persona que le han permitido destacarse a lo largo de su vida.
- Los conocimientos y habilidades con las que ha podido progresar.
- La manera en la que estas cualidades y habilidades pueden ser usadas para generar la empresa propia.



METODOLOGÍA. Tormenta de ideas o brainstorming.

Apelar a la técnica denominada “tormenta de ideas” es una buena forma de arribar a algunas nociones que luego serán evaluadas con precisión.

La tormenta de ideas (en inglés, *brainstorming*) es utilizada para despertar la creatividad en un grupo. Consiste en plantear una pregunta a modo de disparador ante un grupo de personas (ejemplo: ¿qué negocio podría tener éxito?) y anotar

todas las ideas que espontáneamente vayan surgiendo sin realizar en ese momento críticas sobre ellas. Las ideas son anotadas una a una hasta que simplemente ya no surja ninguna más. Luego se selecciona un grupo de ellas (pueden ser 10) y se analizan seriamente en relación con determinados criterios útiles para el propósito que se busca (ganancia que pueden reportar, entusiasmo que genera, innovación, etc.).

Pero, como ya se mencionó, puede ocurrir que el puntapié del negocio sea la detección de la oportunidad para, luego, generar la idea de la empresa. El estudio del mercado local con sus unidades económicas y del comportamiento de los consumidores actuales y potenciales puede ser una clave para un emprendimiento exitoso.

ii. ¿Qué es la visión del empresario?

Cuando se habla de visión se hace referencia a la idea clara que debe tener el emprendedor sobre cómo será su empresa, o el micro-emprendario de la unidad que ya tiene en marcha; el “hacia dónde va”. Tener esta imagen visualizada de manera precisa permite no perder de vista la concepción inicial, y actuar con coherencia a pesar de los diferentes obstáculos.

Claro que no descarta la flexibilidad que estos emprendimientos requieren: la visión solamente hace las veces de guía para concretar la idea de negocio. No se trata de una idea estática, sino que irá sufriendo modificaciones y adaptaciones de acuerdo a las variaciones que atraviese el proyecto, pero siempre marcará el norte. Saber cómo tendría que ser el emprendimiento en un futuro determinado es el puntapié para definir la visión.

iii. ¿Qué actores se deben tener en cuenta?

Para la sustentabilidad de cualquier proyecto, es relevante que el emprendedor sea capaz de identificar una serie de actores que pueda ofrecer precisiones acerca de la sostenibilidad del negocio. En este sentido, identificar quiénes serán los potenciales clientes que demanden los bienes o servicios que ofrece el emprendedor, los proveedores del material básico necesario para el emprendimiento, quiénes pueden competir con el producto que se ofrecerá y quiénes ofrecen bienes y servicios complementarios son definiciones fundamentales para evaluar si el emprendimiento es viable e incluso rentable.

- **Clientes:** actores individuales o colectivos que demandan y acceden a bienes y servicios a cambio de dinero u otro medio de intercambio.
- **Proveedores:** actores individuales o colectivos que suministran material al emprendedor para la elaboración de sus bienes o servicios.
- **Competidores:** actores individuales o colectivos que ofrecen bienes y servicios sustitutos o de características similares a los que ofrece el emprendedor.
- **Productores de bienes y servicios complementarios:** actores individuales o colectivos que ofrecen productos que cumplen un rol complementario a otro.

Para conocer de manera precisa cada uno de estos actores clave para el negocio, es aconsejable realizar una investigación de mercado.



METODOLOGÍA. Investigación de mercado.

Es un método para recopilar y analizar información acerca de una situación específica en el mercado. Se utiliza para poder tomar decisiones entre otros, sobre la introducción al mercado de un nuevo producto o servicio. Una investigación de mercado debe resolver las siguientes preguntas:

- ¿El negocio refleja las necesidades del mercado?
- ¿Cuál es la conducta y preferencia de los potenciales clientes?
- ¿Cómo se compone la competencia?
- ¿Quiénes serán mis proveedores y cuáles son sus características?

- ¿Existen empresas con actividades complementarias al producto o servicio que se va a ofrecer?

La investigación de mercado (involucra el uso de varios instrumentos para analizar las tendencias del consumidor, la competencia y los proveedores. Algunos de estos instrumentos (CPI, 2008) incluyen:

- Encuestas.
- Estudios estadísticos.
- Observación.
- Entrevistas.
- Grupos focales.

iv. ¿Qué es un proyecto viable?

Cuando se habla de viabilidad de un proyecto se hace referencia a la posibilidad de que el emprendedor y sus socios puedan vivir de este proyecto. Esto significa que, en un tiempo prudencial, éste pueda convertirse en una fuente genuina de trabajo y de ingresos a partir de los cuales puedan vivir.

La investigación de mercado, explicada anteriormente, puede ofrecer una primera aproximación a estos datos ya que ofrecerá información certera sobre la situación del mercado (principales necesidades, deficiencias, preferencias de los actores, entre otros). A partir de esta información, el emprendedor podrá orientar el desarrollo de sus productos y servicios según estas características, al tiempo que actuará minimizando los riesgos que puedan perjudicarlo.

Todo emprendedor necesita contar con una idea viable, con posibilidades ciertas de convertirse en un negocio. Para advertir esta posibilidad, durante la capacitación, la idea de proyecto o proyecto puede evaluarse de acuerdo con criterios como, por ejemplo, innovación, posibilidad de implementación, rentabilidad que aportaría el negocio, entusiasmo que nos genera su desarrollo, oferta y demanda existente.

El técnico puede mostrar casos prácticos de análisis, presentando o invitando a analizar grupalmente alguna de las ideas aportadas por los propios asistentes. El listado de preguntas que se sugiere a continuación puede orientar el proceso de validación de la idea.



MATERIAL PRÁCTICO PARA EL TALLER DE EMPRENDEDORISMO.

Cuestionario para la evaluación de la viabilidad de la idea de negocio

Consigna: responde a las siguientes preguntas.

- ¿El producto tiene un costo razonable?
- ¿Se puede vender a un precio aceptable?
- ¿El producto es innovador?
- ¿Existe mercado para lo que se quiere vender? ¿Se sabe quiénes serán los clientes?
- ¿Se tienen los medios para producirlo y comercializarlo?
- ¿Se cuenta con la voluntad de trabajar mucho en el negocio?
- ¿Se posee experiencia en la fabricación de estos productos o en el sector en el que se trabajará?
- ¿Se conoce bien a la competencia y se sabe cómo trabaja?



MATERIAL PRÁCTICO
DISPONIBLE EN VERSIÓN DIGITAL

Las respuestas a estas preguntas deberán ser analizadas con la ayuda del capacitador o técnico responsable del taller.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Fundosa Social Consulting. Fundación Once. Fondo Social Europeo. *Manual del Emprendedor*. Fundosa Social Consulting. Fundación Once. UE. Fondo Social Europeo. Disponible en Web: <http://www.fsc.es/NR/rdonlyres/63EC7AC0-083D-41B8-A472-007-A9BC429A2/17410/manualdelemprendedor.pdf>. Consultado en marzo de 2009.

v. ¿Por qué es importante que el emprendedor reconozca su realidad económica y financiera?

Cuando se piensa en una idea de negocio y existe intención de ponerlo en práctica, se debe evaluar cuánto costará su puesta en marcha y sostenimiento, así como cuánto se espera obtener en términos de ganancia. La situación ideal es aquella en la que, una vez que se sopesan costos y potenciales beneficios, la ecuación es positiva, al menos en el mediano plazo, esto es, una vez cubiertos los costos iniciales del proyecto. Este tema será desarrollado más adelante con mayor detalle.

Para iniciar esta tarea, es relevante que el emprendedor maneje con facilidad y conozca acabadamente los recursos con los que cuenta en su economía familiar. Conocer su estado patrimonial y los ingresos y egresos le brindará la información útil para terminar de definir la viabilidad de su proyecto.



MATERIAL PRÁCTICO PARA EL TALLER DE EMPRENDEDORISMO.

Tabla de patrimonio, de ingreso y egreso del emprendedor

Consigna: complete en el siguiente cuadro, su estado patrimonial, sus ingresos y egresos antes de comenzar el emprendimiento.

ESTADO PATRIMONIAL ACTUAL	
Apellido y Nombres:	Fecha:
	Observaciones
LOS BIENES QUE TENGO	ACTIVO
Ahorros	
Cuentas por cobrar	
Insumos	
Mercaderías	
Otros	
SUB – TOTAL	
Muebles y útiles	
Maquinarias	
Herramientas	
Vehículos	
Propiedades	
Otros	
SUB - TOTAL	
LAS DEUDAS QUE TENGO	PASIVO
Créditos personales	
Créditos consumo	
Créditos bancarios	
Proveedores	
Otros	
TOTAL ACTIVO menos	
TOTAL PASIVO	
PATRIMONIO NETO	

INGRESOS Y EGRESOS DEL HOGAR DEL ULTIMO MES	
Apellido y Nombres:	Fecha:
	Observaciones
INGRESOS	
Ingresos propios	
Ingresos de otro integrante	
Alquileres	
Rentas por inversiones	
Otras rentas	
Jubilaciones y pensiones	
Otros ingresos	
TOTAL INGRESOS	
EGRESOS	
Alimentación	
Alquileres	
Expensas/seguridad	
Educación	
Salud	
Servicios	
Mantenimiento del hogar	
Cuotas créditos	
Movilidad y transportes	
Cochera	
Impuestos	
Aportes previsionales	
Recreación	
Indumentaria	
Refacciones	
Patentes y seguros	
Otros	
TOTAL EGRESOS	
Total ingresos	
Total egresos	
RESULTADO MENSUAL	



MATERIAL PRÁCTICO
DISPONIBLE EN VERSIÓN DIGITAL

Algunas contingencias que puede enfrentar el emprendedor (Comunidad de Madrid):

- Presión y crecimiento de la competencia.
- Cambio del entorno económico, financiero, político, y social.
- Exposición a desastre naturales.
- Aparición de nuevas leyes y regulaciones.
- Cambios en las preferencias de los clientes.

vi. ¿Qué es el riesgo?

Todo emprendedor debe saber que la actividad que decide llevar adelante implica un riesgo. Sobre todo en las primeras etapas, el desarrollo del emprendimiento implica una gran cuota de sacrificio y esfuerzo personal que involucra dedicación de tiempo, dinero y una concentración especial en el proyecto. Si no se está dispuesto a asumir esta cuota de riesgo con la que se trabajará, no resulta aconsejable iniciar el desarrollo del negocio.

Los riesgos asumidos deben ser calculados. No se deberá afrontar una iniciativa de negocio sin llegar a una ponderación lo más ajustada posible de estas contingencias. El cumplimiento de cada una de las etapas que propondrá el técnico orientador hasta llegar al desarrollo del plan de negocios es lo que posibilitará la realización de este cálculo.

De emprendedor a microempresario

Tal como se desarrolló en el Capítulo 1, un **emprendedor** se convierte en **microempresario** cuando su idea inicial ya se ha convertido en un negocio que posee un mercado y que le reditúa ingresos estables comprobables.

No obstante, es importante aclarar que un empresario (o microempresarios dependiendo de la escala del negocio) no necesariamente debe ser un emprendedor. El ejemplo más claro sería el de una persona que hereda una empresa, sin haber realizado acción emprendedora alguna para su desarrollo (Urrutia, 2005).

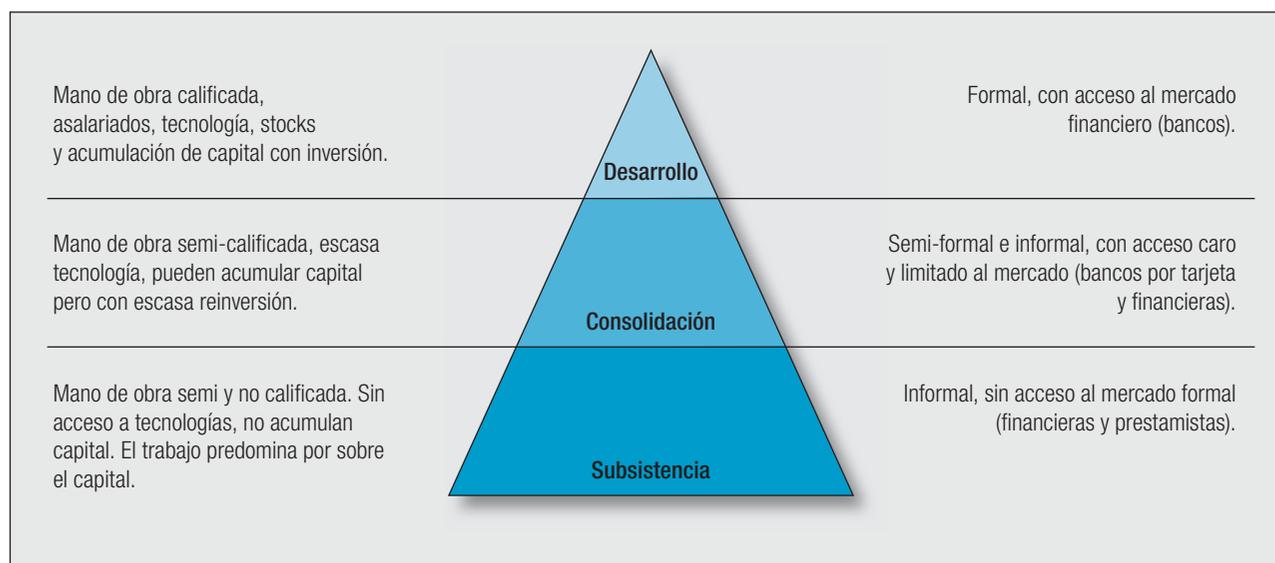
A continuación se presentan las principales características que diferencian a un emprendimiento de una microempresa (CIPPEC, Sassatell, 2008).

Emprendimiento	Microempresa
<ul style="list-style-type: none">- Son ideas que quieren transformarse en una actividad empresarial.- Hay una idea de negocio.- Hay un mercado potencial.- Hay una historia personal.- Hay una voluntad.	<ul style="list-style-type: none">- Son actividades en funcionamiento- Tienen un empresario al frente.- Tienen un mercado concreto.- Tienen ingresos permanentes que se pueden verificar.- Tienen una historia de trabajo evaluable.

Tipos de microempresas

De acuerdo con el nivel de desarrollo que estas unidades vayan adquiriendo, es posible distinguir tres tipos de microempresas, con diferentes características: **subsistencia**, **consolidación** y **desarrollo** (CIPPEC y Sassatelli, 2005).

• Gráfico N°7. TIPOS DE MICROEMPRESAS



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la presentación Taller de Emprendedorismo elaborado por CIPPEC y Sassatelli, Sandro para el Programa de Emprendedorismo. Tartagal, Salta, marzo de 2008.

Cabe aclarar que no todas las microempresas evolucionan desde una a otra de estas etapas. Pueden nacer formando parte de alguna de las dos primera para luego pasar a otro estadio, o bien, permanecer en ellas por debilidades propias o circunstancias del entorno.

En la microempresa de **subsistencia** aún no existe un nivel adecuado de calificación de su mano de obra y se encuentran fuertes condicionantes económicos y de capacidades para acceder a una tecnología adecuada. Estas unidades encuentran fuertes problemas para el acceso al crédito en el mercado formal, por tal motivo el dinero

tiene un costo muy alto y se consigue accediendo a prestamistas o a instituciones financieras.

En la etapa de **consolidación**, la mano de obra comienza a mostrar rasgos de calificación y existe acceso a la tecnología, aunque sigue siendo limitado. Se acumula capital, pero aún se dificulta la reinversión en el negocio. Respecto al sistema del crédito, aún sigue encontrando dificultades en el mercado formal que, en general, lo aceptará considerando como individuo y no como representante de una unidad económica, con el consecuente agregado de intereses que esta condición implica. Sigue captando fondos del mercado informal.

La microempresa que se ubica en la etapa **desarrollo** ya posee un nivel de formalización aceptable en términos de salarios y capacitación de la mano de obra. Utiliza tecnología adecuada, realiza almacenamiento de materias primas y *stock* de productos, e invierte parte de sus ganancias en capital y acciones de mejora para la empresa. Posee acceso al mercado bancario y no necesita pagar altos precios para obtener dinero en el mercado informal.

Existen **otras categorizaciones** de microempresas. Por ejemplo, aquellas que las clasifican de acuerdo con la cantidad de miembros a los que genera condiciones de autoempleo; aquellas que las clasifican de acuerdo con el tiempo de duración del producto que comercializa o; las que hacen referencia al tipo del sector productivo al que pertenecen. Para este último caso, es posible identificar **microempresas rurales, industriales, comerciales y artesanales**.

Condiciones de sustentabilidad de las microempresas

Así como es posible identificar una serie de condiciones que tornan a los emprendimientos en viables y sostenibles, también es posible reconocer aquellos factores que hacen que una microempresa sea sostenible en el tiempo (CIPPEC y Sassatelli, 2008). Entre ellos, se reconocen como fundamentales los siguientes:

- i. El titular es emprendedor, conoce su producto y cuenta con los medios mínimos para producirlo.
- ii. Conoce su negocio, sus competidores, las empresas que ofrecen productos complementarios y tiene una cartera de clientes y proveedores.

- iii. Con sus ventas cubre sus costos y genera una ganancia suficiente para contribuir a solventar el presupuesto familiar.
- iv. Tiene una mínima organización y administración para llevar su negocio, aunque su economía familiar y empresarial no están diferenciadas.

Es probable que en un mismo programa de capacitación el técnico deba trabajar con emprendedores y microempresarios a la vez, es decir, con personas que sólo tienen una idea de negocio y con personas que pretenden mejorar o ampliar su negocio ya está en funcionamiento.

En este sentido, si bien los contenidos serán los mismos, se deberá prestar atención a las características diferenciadas de cada grupo. El técnico que encabece la capacitación deberá presentar los elementos desarrollados previamente, con la intención que cada uno de los emprendedores y microempresarios que participen de la capacitación estén en condiciones de aplicarlos a sus proyectos o ideas de proyectos.



SUGERENCIAS.

● Aspectos que debe atender el técnico al momento de orientar a emprendedores y microempresarios en la concepción del proyecto:

- Los emprendedores y microempresarios pueden perder la objetividad respecto del negocio. El entusiasmo no debe restar importancia a las críticas propias y ajenas.
- Se debe tener cuidado de considerar y evaluar con precisión las necesidades y gustos de los clientes para obtener una buena orientación respecto del mercado.
- Se debe atender de manera especial a las capacidades y aptitudes de los emprendedores, para evitar errores en la selección de los socios y colaboradores.
- Evitar proyecciones exageradas que lleven al desborde de la iniciativa, por ejemplo, por falta de recursos para afrontar las primeras demandas.
- El técnico deberá diferenciar al grupo de emprendedores del grupo de microempresarios para orientarlos según las necesidades propias de aquellos que quieren desarrollar la idea y de aquellos que quieren ampliar o mejorar su negocio.

PARTE II: LA ORIENTACIÓN DURANTE LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios

Una vez que el emprendedor ha comprendido las fases iniciales del proceso, llega el momento de transmitir los conocimientos necesarios para la elaboración de un plan de negocios.

PLAN DE NEGOCIOS

Es un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio y diversas consideraciones relacionadas con su inicio (Longenecker, Moore y Petty, 2008). Responde cuatro interrogantes:

1. ¿Por qué es real la oportunidad de negocio?
2. ¿Desde que enfoque el emprendedor abordará el negocio?
3. ¿Qué factores determinan el éxito de nuestro proyecto?
4. ¿Por qué merece financiamiento?

El plan de negocios debe indicar la situación actual y contar la forma en la que se pretende llegar a la meta propuesta. Debe anticipar todo lo que puede salir bien y lo que puede salir mal. Además, es una buena herramienta para que un posible financiador conozca las oportunidades que plantea el negocio.

Un plan de negocios tiene dos destinatarios: el primero es el propio emprendedor, que con esta herramienta reflexiona acerca de todos los pasos que debe dar y todos los recursos que debe movilizar para llevar adelante su negocio. El segundo, es un destinatario externo como puede ser, por ejemplo, determinada fuente de financiamiento para poner en marcha el proyecto, ya que el plan de negocios también constituye un “documento de venta”.

Partes y contenidos de un plan de negocios

Si bien existen varios esquemas para la confección de un plan de negocios, aquí se presenta sintéticamente un esquema general:

- **Resumen ejecutivo:** tiene que especificar el proyecto propuesto en pocas líneas y generar interés. Es una descripción general de todo el proyecto, desde el inicio hasta el final.
- **Análisis del entorno:** incluye la descripción del mercado en el que se pretende operar junto con la contextualización necesaria de la realidad circundante.
- **Fundamentación de la necesidad del negocio:** análisis de la oferta y demanda del producto o servicio.
- **Cualidades del emprendedor:** experiencia en el tema que se pretende desarrollar, antigüedad en el rubro, experiencias anteriores, aptitudes puntuales como estudios, ocupación actual, etc.
- **Cualidades de los colaboradores:** si es que existen.
- **Objetivos generales y específicos:** se debe explicar de manera clara qué se pretende como meta y, en la medida de lo posible, se debe poder cuantificar.
- **Descripción del negocio:** se describe el producto y/o servicio, especificando sus singularidades y las razones por las que el consumidor lo elegirá. Se debe señalar qué se quiere hacer, a quién se dirige y qué se pretende conseguir.
- **Análisis FODA:** análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto.
- **Recursos disponibles:** se debe introducir un detalle de los recursos con los que cuenta para desarrollar el emprendimiento (lugar físico, maquinarias e insumos, entre otros).
- **Recursos necesarios:** se debe especificar todos los recursos (humanos y materiales) necesarios para llevar a cabo el emprendimiento, incluyendo los que se encuentran disponibles y los que no. Es conveniente establecer el valor de cada uno de los recursos necesarios.
- **Definición de estrategias:** de acuerdo con los resultados arrojados por el análisis FODA, se detalla el escenario al que se quiere arribar y las estrategias que se utilizarán para llegar a él.
- **Plan de acción:** se especifican las acciones que se implementarán para lograr los objetivos propuestos. Se divide en los siguientes planes: plan de Marketing, plan de operaciones, plan de Recursos Humanos, plan jurídico fiscal y plan económico-financiero.

Elaboración de un plan de negocios

Como se mencionó anteriormente, existen diferentes esquemas que pueden seguirse para confeccionar un plan de negocios. Adoptar uno u otro esquema dependerá del criterio del técnico responsable del programa y de las exigencias que impongan las fuentes de financiamiento disponibles a las que se aplicará.

Por tal motivo, si bien el técnico debe conocer las distintas modalidades que puede adoptar un plan, debe concentrarse en transferir al emprendedor las capacidades para poder reflexionar y completar al menos tres grandes aspectos de su negocio:

- a. Diagnóstico del entorno, del mercado y del producto o servicio.
- b. Diferenciación de su producto o servicio: la ventaja competitiva.
- c. Ingresos y costos.

Herramientas para la etapa de diagnóstico

Durante esta etapa, el emprendedor debe poder reflexionar sobre su producto o servicio, el mercado en el que va a actuar y las características de la competencia, los proveedores y los clientes. A continuación, el detalle de cada uno de estos ítems.

El producto o servicio

Es importante para cualquier emprendedor conocer de manera clara el producto o servicio que pretende desarrollar y ofrecer, sus principales características, las necesidades que pretende cubrir, su originalidad en el mercado y su funcionamiento actual, entre otras consideraciones.



MATERIAL PRÁCTICO PARA EL TALLER PLAN DE NEGOCIOS.

Preguntas guía para una descripción clara del producto o servicio

Consigna: responder las siguientes preguntas a fin de establecer una orientación clara acerca del producto o servicio que se ofrecerá.

1. ¿Qué se quiere hacer?
2. ¿Qué necesidades busca satisfacer?
3. ¿A qué cliente sirve?
4. ¿Qué se ofrece específicamente?
5. ¿Qué es lo innovador y característico de lo que se ofrece?
6. ¿Cómo ha funcionado el mercado de este producto hasta ahora?
7. ¿Cómo está organizado el negocio?



MATERIAL PRÁCTICO
DISPONIBLE EN VERSIÓN DIGITAL

El mercado

Para emprender el análisis del mercado, se deberán identificar sus características relativas al tamaño, grado de apertura, estabilidad, etc. En este punto se podrá apelar a la información recogida en otras etapas de este proceso.

Habiendo realizado al comienzo del proceso un análisis exhaustivo de las condiciones del mercado, los bloques y cadenas productivas con potencialidad, el capacitador podrá ofrecer una orientación clara en la descripción de este punto.

La competencia, los proveedores y los clientes

Luego se debe proceder a analizar a la **competencia**, los **proveedores** y los **clientes**. Para ello, el capacitador puede orientar a los emprendedores y microempresarios a partir de una serie de premisas para generar reflexión acerca del tipo de información necesaria para esta parte del trabajo.



MATERIAL PRÁCTICO PARA EL TALLER PLAN DE NEGOCIOS.

Guía para el análisis de la competencia, los proveedores y los clientes

Consigna: Desarrollar los siguientes puntos acerca de la competencia, los proveedores y los clientes.

LA COMPETENCIA

- Describir con el mayor nivel de definición posible quiénes son los competidores directos y en qué clientes se focalizan. Cuántos son y dónde se encuentran.
- Establecer la cantidad de clientes que tiene la competencia en un período (día, semana, mes) y el volumen de productos o servicios que venden.
- Identificar qué características tienen los productos o servicios ofrecidos por la competencia y cuáles son sus fortalezas y debilidades, en relación con las necesidades de los clientes.
- Estudiar las condiciones que reúne la competencia para vender sus productos o servicios, qué estructura tiene para hacerlo (en infraestructura y personal) y quiénes son sus proveedores.
- Estudiar, respecto al negocio de la competencia, los precios de los productos o servicios ofrecidos, las condiciones de venta (contado, financiado), la facturación en un período (por día, semana, mes, etc.), el sistema de promoción y venta, la presentación del producto o servicio y el plazo de entrega.

LOS PROVEEDORES

- Listar los insumos necesarios para el producto o servicio.
- Especificar quiénes son los proveedores y qué disponibilidad de insumos existen.
- Analizar en qué medida se dependerá del proveedor y cuál es el nivel de exigencia que se podrá ejercer sobre él.
- Realizar un análisis comparativo de los proveedores potenciales, eligiendo uno y explicando sus ventajas en función de:
 - Precios para cada insumo.
 - Condiciones de trabajo: plazos de entrega, forma de pago habitual y beneficios que ofrece (pago al contado, financiado y promociones, entre otras).
 - Atención de reclamos.
 - Oportunidades/ventajas o amenazas/desventajas que representa el proveedor y cada insumo.

LOS CLIENTES

- Describir con el mayor nivel de precisión posible quiénes son o serán los clientes del emprendimiento. Por ejemplo: por zona, ingresos, edad, sexo, profesión, rubro, gustos y hábitos.
- Especificar cuántos clientes atenderá por día y por semana, y qué les venderá. Explicar cómo irá variando esto en los primeros meses de su proyecto.
- Identificar si los clientes están agrupados por alguna organización, institución, zona, calle, etc. Explicar cómo se llega a ellos.
- Definir la estrategia para llegar a los clientes.
- Determinar por qué zona o grupo se comenzará, la cantidad de clientes potenciales que se podría tener y el volumen de productos o servicios que se espera vender cuando el emprendimiento esté funcionando.



MATERIAL
PRÁCTICO
DISPONIBLE EN
VERSIÓN DIGITAL

Fuente: Elaboración propia sobre la base de CIPPEC y Gaitán, Fabián. Cartilla para el Taller Plan de Negocios del Programa Emprendedorismo. Proyecto Promoción de Oportunidades de Ingreso para Microemprendedores y Desocupados de la Zona de Tartagal, Salta. Tartagal, Marzo de 2008.

Identificación de la ventaja competitiva de los productos o servicios

La ventaja competitiva surge de observar cómo se comporta el producto o servicio que interesa ofrecer en relación con el entorno. Es decir, se debe conocer los elementos diferenciadores del producto o servicio en relación con el mercado, y dimensionar dicha diferencia con información concreta.

A continuación se presenta la guía de preguntas que se puede ofrecer al emprendedor o microempresario para ampliar el tipo de información que debe recabar para este apartado.

La ventaja competitiva viene dada por las características del producto que se quiere incorporar la mercado. Es aquello que diferencia a un producto de otros similares elaborados por otras empresas.



MATERIAL PRÁCTICO PARA EL TALLER PLAN DE NEGOCIOS.

Guía para el análisis de las ventajas competitivas del producto o servicio

Consigna: explicitar los atributos de sus productos y sus ventajas competitivas a partir de las siguientes consignas:

1. En qué se diferencia su producto o servicio de los ofrecidos por la competencia.
2. Desde su punto de vista, cuáles son las razones por las cuales los clientes van a comprar su producto o servicio y no los de la competencia.
3. Cuáles son los atributos de su producto o servicio que ofrecen ventajas competitivas.
4. Qué beneficios ofrecerá con sus productos o servicios que en la actualidad no tiene el cliente.



MATERIAL PRÁCTICO
DISPONIBLE EN VERSIÓN DIGITAL

¿Qué es y cómo se aplica el análisis FODA?

Es importante que el capacitador transmita a los emprendedores los usos del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), dado que es una herramienta que les permitirá conocer el estado de situación del que se parte, ponderando ventajas y desventajas para, finalmente, delinear estrategias de acción.

El análisis FODA es un ejercicio usado en distintos ámbitos y que se recomienda también aplicar a la microempresa dentro del plan de

negocios para saber en qué estado se encuentra y cuáles son los factores externos que inciden de manera positiva y negativa sobre él.

Para familiarizar esta herramienta entre los asistentes del auditorio es importante, en primer lugar, transmitir el correcto significado de cada una de las palabras que forman la sigla que da nombre al ejercicio. A saber:

El microempresario debe trabajar para aumentar las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

- **FORTALEZAS:** son aquellos aspectos positivos que se verifican al interior de la microempresa o en la persona del microempresario.
- **DEBILIDADES:** son aquellos aspectos negativos que se verifican al interior de la microempresa o en la persona del microempresario.
- **OPORTUNIDADES:** son aquellos factores externos que inciden o pueden incidir positivamente en relación al proyecto.
- **AMENAZAS:** son aquellos factores externos que inciden o pueden incidir negativamente en relación con el proyecto.

SUGERENCIAS.

Aspectos a tener en cuenta para realizar un análisis FODA:

- Para detectar las fortalezas y debilidades es importante releer todo lo escrito en las etapas anteriores del plan y advertir los puntos fuertes y débiles del proyecto y del emprendedor y microempresario.
- Para advertir las oportunidades es importante propiciar la observación guiada del entorno en general y del mercado concreto en el que se desarrollará la

experiencia, para luego analizarlo considerando sus fortalezas.

- Para advertir las amenazas se debe proceder de igual modo respecto de los condicionantes del entorno en general y del mercado concreto en el que se desarrollará la experiencia, y luego analizarlos considerando sus debilidades.

A continuación se pone a disposición una matriz en la que comúnmente se sistematiza la información relativa a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un proyecto.



MATERIAL PRÁCTICO.

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas



MATERIAL PRÁCTICO
DISPONIBLE EN VERSIÓN DIGITAL

La presentación de un ejemplo de análisis puede colaborar para el logro de una mayor comprensión sobre el alcance de cada categoría:



CASO APLICADO. Análisis FODA. Caso: Microempresa Las Flores

Fortalezas

- Buena provisión de insumos a costos razonables.
- Taller equipado para la producción.
- Mercado cercano al taller de producción.
- Producto novedoso.
- Atención personalizada.

Debilidades

- Insuficientes recursos económicos.
- Problemas con habilitaciones.
- Falta de capacitación.

Oportunidades

- Los productos que hay en el mercado tienen precios muy altos, se puede ofrecer similar producto a un menor precio, aprovechando la baja en el costo de los insumos que se puede conseguir.
- Los productos que hay en el mercado quedaron anticuados.
- Ausencia de productos artesanales y trato personalizado.
- Aumento del poder adquisitivo en la zona.
- Incremento del turismo en la zona.

Amenazas

- Encarecimiento de los créditos.
- Competidores agresivos.
- Tiempos de las administraciones públicas, proveedores, etc.

Análisis de ingresos y costos

El análisis de ingresos y costos implica la cuantificación de la mayor parte posible de los diferentes aspectos del proyecto. Se debe trabajar en determinar los tiempos, la inversión necesaria, conocer los costos, ingresos y los puntos de equilibrio, etc. De esta manera, se podrá determinar la viabilidad del proyecto.

En primer lugar, se deberá diferenciar entre los costos fijos, variables y la inversión.

- **Costos fijos:** son todas aquellas erogaciones que mantienen su necesidad y nivel a lo largo del tiempo, con bastante independencia respecto de los niveles de producción y venta.
- **Costos variables:** son aquellas erogaciones que sí dependerán del volumen de producción y venta.

El costo total es la suma de los costos fijos y variables del negocio. Sin embargo, la inclusión de la inversión en el costo total, es una simplificación utilizada usualmente por los formularios de pedido de microcrédito para evaluar de manera simple la envergadura del negocio.

- **Inversión:** es la aplicación de recursos destinada a incrementar los activos fijos o financieros de una empresa o institución. Son erogaciones que se realizan para adquirir bienes concretos o instrumentos de producción que la empresa utilizará durante varios años para cumplir con su misión.

La suma de los costos fijos y los costos variables indicarán los costos totales que el emprendedor deberá enfrentar mes a mes. Este costo más las inversiones, si las hubiere, es lo que tendrá en cuenta el emprendedor para evaluar si puede cubrirlos.

COSTO TOTAL = COSTO FIJO + COSTO VARIABLE

INVERSIÓN

Costos fijos	Costos variables	Inversiones
<ul style="list-style-type: none">• Sueldos• Alquileres• Servicios• Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none">• Insumos• Materias primas• Servicios	<ul style="list-style-type: none">• Maquinarias• Refacciones• Rodado• Inmuebles

El capacitador deberá tener en cuenta al momento de asesorar al emprendedor, que dependiendo del proyecto que se trate, algunos conceptos incluidos en el cuadro anterior como costos fijos, podrán eventualmente ser variables y viceversa. Por ejemplo, sueldo, salario o mano de obra, son conceptos que por definición son fijos, pero de

tratarse de personal a destajo o contratado por aumento de producción, sería variable.

La ganancia del microempresario proviene de los ingresos de cada venta adicional a la cantidad de unidades necesaria para cubrir los costos.

Por otro lado, los ingresos de una persona se definen por todo aquello que recibe a cambio de su trabajo o por la tenencia de tierra y/o capital. En este sentido, ingreso es la suma de todos los salarios, ingreso por ventas, intereses, rentas, o otros pagos recibidos en un periodo de tiempo determinado (Case y Fair, 2007).

El ingreso en general se traduce en términos monetarios.

Para evaluar la viabilidad de un emprendimiento, es importante poder calcular los ingresos que se lograrán a partir de la venta del bien o servicio que se produce. Así, el ingreso total de un emprendimiento, estará dado de la multiplicación de las cantidades de bienes o servicios vendidos, por el precio unitario de los mismos.

El resultado del negocio sólo podrá calcularse si se conocen los datos de ingreso y egreso del negocio. Así, podrá calcularse la cantidad de productos o servicios que deberá venderse para encontrar el punto de equilibrio y cubrir los costos totales.

Los ingresos provenientes de toda venta adicional constituyen la ganancia del emprendedor.

El punto de equilibrio del emprendimiento refleja la cantidad de productos o servicios que hay que vender para alcanzar a cubrir los costos totales del proyecto.

$$\text{RESULTADO} = \text{INGRESO} - \text{COSTO TOTAL} - \text{INVERSIÓN}^*$$

* Si la inversión proviene de un crédito o préstamo otorgado, lo que se deduce es la cuota correspondiente al periodo analizado.



EJEMPLO.

Análisis de costos e ingresos por mes simplificado para un solo producto: panchos

Patricia tiene un kiosko en la calle 23 y 45. Entre otros productos, vende panchos. Con la finalidad de conocer un poco más sobre su negocio, quiere cuantificar la producción y venta del producto más vendido por mes, que son los panchos. Para ello necesita conocer: sus costos fijos, sus costos variables, su inversión, el volumen de ventas, el ingreso por ventas, y el resultado por mes de la venta de panchos de su kiosko.

1- COSTOS FIJOS

DETALLES	COSTO FIJO POR MES \$
Alquiler del puesto	200
Canon por la franquicia de la marca de panchos	50
Retiro del emprendedor	250
Total costos fijos por mes	500

2- VOLUMEN DE VENTA

Se venden aproximadamente 850 panchos por mes.

3- COSTOS VARIABLES

DETALLES	COSTO VARIABLE POR UNIDAD DE PANCHO (en \$)
Pan	0,05
Salchichas	0,10
Aderezos	0,07
Gas	0,05
Servilletas	0,03
Total costos variable por mes	0,30

4- INVERSIÓN:

Se necesita una inversión de \$50 para ponerle ruedas al puesto y convertirlo en ambulante. Los \$50 se los presta un familiar y los deberá devolver en un único pago sin intereses al mes siguiente.

5- COSTO TOTAL

$$\$500 + \$ 0.30 * 850 = \$755$$

6- INGRESO POR VENTAS

El precio de venta establecido para los panchos es de \$2.

Si se venden 850 panchos por mes entonces el ingreso por ventas mensual es de \$1700.

7- RESULTADO

$$\$1700 - \$755 - \$50 = \$895$$

¿Qué es un flujo de fondos o cash flow?

Un flujo de fondos no es otra cosa que una sistematización que permite observar cómo evoluciona el dinero considerando los ingresos y egresos para un período determinado. Esta herramienta permite, entre otras cuestiones, saber con cuánto efectivo se contará (sólo se registran los ingresos y egresos de efectivo) y cuándo, analizar en qué momento se comenzará a obtener recuperos por las inversiones realizadas y, fundamentalmente, es útil para medir la rentabilidad o crecimiento del negocio.

En términos generales, se procede sumando los ingresos, restando los costos y reflejando las inversiones de la manera que corresponda en cada caso para obtener el resultado o balance final, que suma si es positivo y resta si es negativo. Ese resultado es automáticamente trasladado al comienzo de la columna del siguiente mes como saldo inicial de caja.

A continuación, se presenta un modelo simple de flujo de fondos que puede ser puesto a disposición de los emprendedores para que lo incorporen a su caja de herramientas para el funcionamiento de su negocio.



EJEMPLO. Flujo de fondos

	Flujo de fondos en \$												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ventas	21.500	21.500	21.500	20.000	20.000	20.000	22.000	22.000	23.000	20.000	20.690	21.000	253.190
Otros Ingresos	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	13.200
INGRESOS (A)	22.600	22.600	22.600	21.100	21.100	21.100	23.100	23.100	24.100	21.100	21.790	22.100	266.390
Retiro del emprendedor	1700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	20.400
Sueldos	1300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.400	1.400	1.400	1.500	1.500	1.500	2.000	17.200
Alquiler	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.800
Electricidad	320	320	350	360	360	370	320	330	370	330	370	370	4.170
Gas	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Teléfono	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Publicidad	60	0	60	0	60	0	60	0	60	0	60	0	360
Otros costos fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS FIJOS (B)	4390	4.330	4.420	4.370	4.430	4.480	4.490	4.440	4.640	4.540	4.640	5.080	54.250
Insumos	8.400	8.400	8.400	8.200	8.200	8.200	9.000	9.000	10.500	8.200	8.200	8.400	103.100
Otros costos variables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS VARIABLES (C)	8.400	8.400	8.400	8.200	8.200	8.200	9.000	9.000	10.500	8.200	8.200	8.400	103.100
Cortadora de fiambres	900	900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.800
Otras inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVERSIÓN (D)	900	900	0	1.800									
SUPERAVIT- DÉFICIT (A-B-C-D)	8.910	8.970	9.780	8.530	8.470	8.420	9.610	9.660	8.960	8.360	8.950	8.620	107.240

Para que el emprendedor pueda ponderar los montos correspondientes a cada una de estas categorías, el capacitador puede poner a su disposición esquemas como los que se presentan a continuación.



3. COSTO VARIABLE

Consigna: Conociendo la cantidad de bienes o servicios que se deberán producir para atender la proyección de ventas estimada, utilizando el esquema que se presenta a continuación, se deben valor los costos variables por mes para el periodo de un año. Es preciso realizar tantas tablas como productos o servicios tenga el emprendimiento.

Producto 1 (Ej. Lomo común):

Item (del costo variable)	Precio por Unidad	Costo variable por mes en \$												Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Pan														
Lomo														
Aderezos														
Otros materiales/insumos														
Empaque														
Entrega a domicilio														
Otros costos variables														
Total costo variable														

Nota: la tabla incluye algunos ejemplos basados sobre emprendimientos de comida para llevar.

Producto 2:

Item (del costo variable)	Precio por Unidad	Costo variable por mes en \$												Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Materiales e insumo														
Materiales e insumo														
Materiales e insumo														
Materiales e insumo														
Otros costos variables														
Otros costos variables														
Otros costos variables														
Total costo variable														

Nota: la tabla incluye algunos ejemplos basados sobre emprendimientos de comida para llevar.

5. INVERSIÓN

Consigna: Completar el siguiente esquema con los ítems que representan las inversiones de su negocio o idea de negocio para el periodo de un año. Tenga en cuenta que normalmente, las inversiones se reflejan durante los primeros meses de un negocio.

Inversión	Inversión mensual en \$												Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Cortadora de fiambres														
Heladera expositora														
Moto entrega a domicilio														
Ampliación del local														
Otras inversiones														
Total inversión														

Nota: la tabla incluye algunos ejemplos basados sobre emprendimientos de comida para llevar.



MATERIAL PRÁCTICO
DISPONIBLE EN VERSIÓN DIGITAL

¿Qué otros conceptos relacionados con la idea proyecto o proyecto hay que conocer para poner en números el plan de negocios de manera completa?

Si bien los conceptos de costos fijos, variables y de inversión constituyen una buena manera de comenzar a cuantificar el plan de negocios y evaluar de manera sencilla la viabilidad del emprendimiento, es importante comprender y poder utilizar una serie de elementos necesarios para la aplicación a diferentes fuentes de financiamiento.

En este sentido, una vez que el emprendedor haya comprendido perfectamente y sepa aplicar a su proyecto las nociones de costos e ingresos, se sugiere introducir las ideas de activo fijo y capital de trabajo.

El **activo fijo** comprende todos aquellos bienes duraderos y poco líquidos como el edificio, los muebles y el equipo de transporte. Por su uso, el valor inicial de estos bienes tiende a disminuir. Este proceso se llama depreciación del bien.

Por otro lado, el **activo corriente** o circulante de una empresa se refiere a los bienes que pueden venderse o consumirse con facilidad. El **capital de trabajo** es parte de lo que se denomina activo corriente o circulante. Dentro de esta categoría se incluyen conceptos como caja, banco, materia prima, inventario de mercaderías, etc.

A continuación se desarrolla el esquema para la cuantificación del proyecto desde el punto de vista del activo fijo y el capital de trabajo. Al final de ejercicio, el emprendedor podrá reconocer la inversión total que necesita para llevar a cabo su plan de negocios.



EJEMPLO.

Análisis de costos e ingresos de un emprendimiento.

CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO

1-Breve descripción del proyecto:

El emprendimiento busca poner en marcha un local de comida rápida para llevar.

2-Objetivos:

Poner en funcionamiento un local de comida rápida para llevar. Para ello, es importante la compra de una heladera exhibidora, una moto para envíos a domicilios y otros utensilios de cocina.

ANÁLISIS DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE SE VA A PRESTAR

1-Descripción de los productos o servicios:

Son productos gastronómicos. Se comenzará con un número limitado de platos para simplificar la puesta en marcha. En este sentido, el local de comida rápida ofrecerá: lomo común, lomo completo, milanesa napolitana, empanadas, pizzas y papas fritas.

2-Materias primas o materiales necesarios para la producción o para la prestación del servicio.

1. Carne de vaca	6. Manteca	11. Pimientos	16. Zapallo	21. Palmitos
2. Carne de pollo	7. Queso	12. Papas	17. Agua	
3. Aceite	8. Fiambre	13. Cebollas	18. Gaseosas	
4. Harina	9. Huevos	14. Tomates	19. Vinos	
5. Sal y condimentos	10. Lechugas	15. Zanahorias	20. Pan	

3-Maquinarias y herramientas necesarias para la producción o prestación del servicio

1. Cocina	4. Heladera
2. Horno industrial	5. Utensilios de cocina
3. Freezer	

INVERSIONES

I-Activo fijo

INVERSION EN ACTIVO FIJO								
	Descripción de bienes	Cantidad	Precio por unidad	Nueva	Usada	Precio de mercado en pesos	Vida útil total/ restante	Afectación al proyecto (en %)
BIENES EXISTENTES	Terreno:							
	Edificio:							
	Maquinarias:							
	Un freezer y una heladera		3.500		x	3.500		100
	Una cocina y un horno industrial		8.500		x	8.500		100
	Herramientas:							
	Mobiliarios (sillas, mesas, etc.) y equipamiento.							
	Mostrador		3.000			3.000		100
Balanza		2.500			2.500			
	A - Total de aportes propios:					17.500	(A)	
BIENES A COMPRAR	Maquinarias:							
	Moto para envíos a domicilio	1	3.000	x		3.000		100
	Heladera exhibidora	1	5.000	x		5.000		100
	Herramientas:							
	Mobiliario y equipamiento:							
	Otros bienes:							
	B - Total a comprar:					8.000	(B)	
TOTAL DE ACTIVO FIJO						25.500	= A+B	

II-Inversión en activo de trabajo (CAPITAL DE TRABAJO):

Cuadro II.I

Producto/ servicio	Cantidad producida en un mes	Cantidad producida un año (12 meses)
Lomo común	120	1.440
Lomo completo	60	720
Milanese napolitana	60	720
Pizza	120	1.440
Empanada	630	7.560
Papas fritas (porción)	60	720
TOTAL	1.050 unidades	12.600 unidades

Cuadro II.II

Descripción de materias primas, materiales e insumos	COSTO UNITARIO en \$	CANTIDAD MENSUAL	COSTO MENSUAL en \$	CANTIDAD ANUAL	COSTO ANUAL en \$
Lomo común (carne vacuna, pan y aderezos)	4,70	120	564	1.440	6.768
Lomo completo (carne vacuna, pan, queso, jamón, lechuga, tomate, huevo y aderezos)	10,90	60	654	720	7.848
Milanese napolitana (carne vacuna, huevo, pan rallado, perejil, salsa de tomate, muzzarella yorégano)	10,70	60	642	720	7.704
Pizza (harina, levadura, salsa de tomate, muzzarella, aceituna, orégano)	8,50	120	1.020	1.440	12.240
Tarta individual (harina, huevo, jamón, queso)	5,65	630	3.559,50	7.560	4.271,40
Hamburguesa con jamón y queso (pan, carne vacuna molida, queso, jamón)	7,20	60	432	720	5.184
Costo de materia prima directa e indirecta mensual			TOTAL (C)		6.872
Disponibilidad mínima en caja y banco			(D)		\$
Otros conceptos			(E)		\$
TOTAL DE INVERSIONES EN ACTIVO DE TRABAJO. (F)= C+D+E					6.872

III-Total de inversión del proyecto.

Cuadro III.I

INVERSIÓN	MONTO en \$	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Total de ACTIVO FIJO A COMPRAR	8000 (I.B)	APORTE PROPIO
Total de CAPITAL DE TRABAJO	6872 (II.II. F)	CREDITO o PRESTAMO 14.872
INVERSIÓN TOTAL	14872	OTRAS FUENTES

PRODUCCIÓN Y VENTA DE MI PRODUCTO / SERVICIO:

I-Cantidad de producción:

Cuadro I.I

PRODUCTO	CANTIDADES				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Lomo común	1.440	1.728	1.728	1.901	1.901
Lomo completo	720	864	864	950	950
Milanesa napolitana	720	864	864	950	950
Pizza	1.440	1.728	1.728	1.901	1.901
Tarta individual	7.560	9.072	9.072	9.979	9.979
Hamburguesa con jamón y queso	720	864	864	950	950
TOTAL DE PRODUCCIÓN POR AÑO	12.600	15.120	15.120	16.631	16.631

II-Niveles de ventas:

Cuadro II.I

Producto	Costo por unidad en \$	Precio de venta en \$	Margen en \$
Lomo común	4,70	17,00	12,30
Lomo completo	10,90	20,00	9,10
Milanesa napolitana	10,70	20,00	9,30
Pizza	8,50	11,00	2,50
Tarta individual	5,65	10,00	4,35
Hamburguesa con jamón y queso	7,20	11,00	3,80

Cuadro II.II

PRODUCTO	VENTAS en \$					
	Precio c/u \$	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Lomo común	17,00	24.480	29.376	29.376	32.317	32.317
Lomo completo	20,00	14.400	17.280	17.280	19.000	19.000
Milanesa napolitana	20,00	14.400	17.280	17.280	19.000	19.000
Pizza	11,00	15.840	19.008	19.008	20.911	20.911
Tarta individual	10,00	75.600	90.720	90.720	99.790	99.790
Hamburguesa con jamón y queso	11,00	7.920	9.504	9.504	10.450	10.450
TOTAL DE VENTAS x AÑO		152.640	183.168	183.168	201.468	201.468

ESTADO ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO

I-Ingresos y egresos (flujo de fondos anualizado en \$)

INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1-Por ventas (cuadro II.II)		152.640	183.168	183.168	201.468	201.468
2-Otros ingresos – Extras del emprendedor						
Total de ingresos (A)		152.640	183.168	183.168	201.468	201.468
EGRESOS						
3-Materia prima (cuadro II.II– punto C)		82.458	98.950	98.950	108.835	108.835
4-Mano de obra (cuadro I)		15.834	17.417	19.159	21.075	23.183
5-Mantenimiento de maquinarias y equipos		1.800	2.160	2.160	2.376	2.376
6-Electricidad		3.120	3.744	3.744	4.118	4.118
7-Gas		540	648	648	712	712
8-Teléfono		480	480	500	500	520
9-Amortización de bienes de uso		1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
10-Alquiler		8.400	10.080	10.080	11.088	11.088
11-Publicidad y/o promoción		480	576	576	4633	633
12-Impuestos (municipales, DGR, A Eco)		600	600	600	600	600
13-Otros gastos (salud y educación)		2.400	2.880	2.800	3.168	3.168
14-Retiro del emprendedor		16.800	20.160	20.160	22.176	22.176
15-Intereses del crédito		1231	953	602	220	
Total de egresos (B)		135.743	160.248	161.579	177.100	179.008
16- RESULTADO ECONÓMICO = A-B		16.897	22.920	21.589	24.368	22.460
17- Impuesto a las Ganancias 35% (-)		10.534	12.642	12.176	13.149	12.481
18- Crédito o préstamo conseguido	14.872					
19- Total de la inversión (III.I)	14.872					
20- Devolución del crédito o préstamo (-)		1.864	3.974	4.325	4.708	
21- FLUJO DE CAJA	-14.872	4.499	3.304	5.088	9.511	9.979
22- Resultado acumulado	-14.872	-10.379	-7.069	-1.981	7.530	17.509



SUGERENCIAS.

● Cuestiones relevantes a la hora de realizar el análisis de costos:

- Trate de orientar a los emprendedores para que puedan realizar una estimación de costos e ingresos para un período de 12 meses para lograr una mirada anual sobre el desarrollo del emprendimiento.
- Es conveniente comenzar por un análisis simplificado de los costos sin considerar la variable inflacionaria.
- Considere la necesidad de asistir técnicamente a los emprendedores una vez concluida la capacitación, ya que muchos de los conceptos aquí trabajados no constituyen cuestiones de manejo cotidiano para ellos.
- Es conveniente proveer a los emprendedores cartillas prediseñadas (utilizando los cuadros sugeridos en este apartado) para que los beneficiarios puedan completar allí cada parte de su plan de negocios.

PARTE III: LA GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

El plan de acción

Los contenidos que se brindaron hasta aquí se refieren a las observaciones y proyecciones que deben realizarse para advertir la viabilidad del negocio. En adelante, se hará referencia a aquellas herramientas que servirán al emprendedor para la implementación de su plan de negocio.

Durante esta capacitación, el técnico deberá ofrecer técnicas indispensables para orientar al emprendedor durante la puesta en marcha efectiva, el funcionamiento y la administración de un emprendimiento, así como para concretar la ampliación o mejora de un negocio en marcha.

El plan de acción de la empresa está constituido por la fase en la que el emprendedor reflexiona y define la forma concreta de hacer realidad el negocio. Es la descripción de la estrategia que guiará al funcionamiento del nuevo microemprendimiento.

Básicamente, incluye una primera instancia orientada al interior de la empresa, focalizada en los procesos productivos y en los recursos humanos, y luego otra instancia orientada al mercado a través del denominado plan de Marketing. Finalmente, se considera la forma en la que se llevarán de manera ordenada las cuentas del negocio y otros aspectos jurídicos y legales.

Plan de Recursos Humanos

En esta fase de la puesta en marcha del negocio el emprendedor debe describir el total de las compras necesarias que deberá realizar y que, al inicio de su negocio, deberán ser sólo las imprescindibles, los costos, los lugares de producción, y toda aquella información relevante para describir con detalle el proceso de fabricación de un producto o de ofrecimiento de un servicio.

Además, como parte de su **plan de Recursos Humanos**, deberá poder definir con precisión cuántas personas necesitará para cubrir puestos de trabajo, cuáles serán las características de esos puestos y qué responsabilidades específicas deberán asignarse. Se debe determinar

el sistema de retribuciones que se usará, las formas legales de la contratación y los requisitos de seguridad social y legislación laboral que se deben cumplir. Adicionalmente, se deben establecer los circuitos de relaciones que se darán entre las diferentes posiciones de trabajo.

Un ejercicio consiste en proponer al emprendedor que liste los puestos de trabajo que necesitará, desarrollando las funciones y responsabilidades e indicando las características deseables de la persona que puede ocupar esa posición. De esta manera, podrá evitar superposiciones y realizar una ajustada distribución de tareas y responsabilidades.

También deberá pensar cómo se organizará con los pagos, si será una suma fija mensual y si preverá un sistema de premios o estímulos ante determinadas situaciones. De todas maneras, el técnico deberá transmitir al emprendedor la necesidad de buscar asesoramiento en la etapa de contratación para evitar problemas legales en el mediano y largo plazo.

Plan de Marketing

El plan de Marketing busca comprender lo que el cliente quiere, para indagar después sobre la forma en la que el microemprendimiento buscará satisfacerlo. Es la manera de adquirir mayor seguridad acerca de la viabilidad del camino elegido para el buen funcionamiento del negocio.

Este plan contiene una revisión del entorno, un análisis del mercado y la determinación de los componentes del denominado **Marketing mix**: producto, política de precios, distribución y comunicación.

¿Cuáles son las partes esenciales de un plan de Marketing?

A continuación se presenta un esquema de las partes principales de un plan de Marketing:

Análisis del mercado	Estrategias de Marketing	Mix de Marketing
<p>Clientes: zona en la que viven, edades, necesidades, motivos para consumir, productos que se ofrecerán. (Se puede utilizar la información analizada en etapas anteriores del plan, aunque tal vez se necesiten ampliaciones).</p> <p>Competidores: zona, lo que ofrecen, su relación con el cliente.</p> <p>Proveedores: zona, oferta, condiciones que establecen, calidad, estabilidad.</p>	<p>Elegir la estrategia: algunos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tener el mejor producto en calidad. -Tener el mejor precio. -Innovar en el producto. -Tener el mejor servicio integral. 	<p>Producto o servicio: determinar nombre, describir características técnicas y los aspectos diferenciales respecto de los productos o servicios de la competencia. Describir las necesidades que cubre y ciclo de vida. Identificar posibles clientes.</p> <p>Precio: para determinarlo, se deben conocer los precios que maneja la competencia y definir si se venderá a un precio menor. Considerar los costos de producción y si se aplicará políticas de descuento.</p> <p>Distribución: determinar si el vendedor vende directamente al cliente, hace las entregas o utiliza canales ya existentes. En ese caso, se debe conocer qué porcentaje de venta deberá estar destinado a pagar ese servicio. Se debe evaluar también si se necesitará contar con recursos humanos para la función de venta.</p> <p>Comunicación: en este apartado se deben detallar las acciones que se realizarán en materia de publicidad y relaciones públicas.</p>

El siguiente, es un ejercicio práctico que se puede poner a disposición de los asistentes para facilitar esta etapa del trabajo.



MATERIAL PRÁCTICO PARA EL TALLER DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO.

Primera aproximación a un plan de Marketing

Consigna: responder las siguientes preguntas (Solís, 2008).

Análisis del mercado

1. ¿Quiénes son mis clientes? (Descripción de los clientes que tiene o puede tener la empresa)
2. ¿Cuáles son las necesidades y deseos que tienen mis clientes?
3. ¿Qué motiva a los clientes a comprar en mi empresa?
4. ¿Cómo puedo clasificar a mis clientes? (Segmentación)
5. ¿Qué posicionamiento tiene mi negocio en la mente de los clientes?

Estrategia de Marketing

6. ¿Sobre qué aspecto se basará su estrategia de Marketing? Precio, innovación, calidad, otros.

Mix de Marketing

7. Producto/servicio:
8. Precio:
9. Distribución:
10. Comunicación:



MATERIAL PRÁCTICO
DISPONIBLE EN VERSIÓN DIGITAL

El registro contable del negocio ofrecerá información esencialmente útil para la toma de decisiones, ya que arrojará datos sobre el movimiento del dinero, la existencia de mercadería y el cronograma de pagos, entre otros.

La cuentas del negocio

Llevar un control detallado de las cuentas, es decir, de los movimientos de egresos e ingresos de dinero, es una de las claves para el buen funcionamiento del negocio.

No se debe forzar al emprendedor a que sea un especialista en esta disciplina, pero sí se deberá trabajar con él acerca de la importancia de registrar los movimientos del negocio. Debe saber que montar un negocio implica familiarizarse con ciertas herramientas, sin las cuales puede ser muy fácil caer en la desorganización y el caos.

Llevar adelante un registro contable permitirá al emprendedor controlar el flujo de dinero, evaluar la rentabilidad del negocio y, principalmente, saber lo que tiene y lo que debe, en cualquier momento en que se consulte.

¿Sobre qué elementos básicos de contabilidad hay que capacitar al emprendedor?

Dado que la contabilidad es una disciplina compleja, el técnico no puede dar por sentado que el emprendedor conocerá en profundidad todos los conocimientos y herramientas contables. Sin embargo, es importante que conozca los principales instrumentos para registrar los movimientos del negocio.

No se pretende en esta sección aportar todos los conocimientos necesarios para que se pueda implementar inmediatamente un sistema de cuentas de este tipo, pero es importante que el técnico asesore acerca de la necesidad de implementar una o varias herramientas, de acuerdo con las características del emprendimiento:

- **Libro diario:** en él se registran, día a día, todos los hechos económicos (compras, ventas, devoluciones, etc.). Cada hecho económico registrado se denomina asiento.
- **Planilla de ventas:** en este instrumento se registran los productos vendidos.
- **Libro de Banco:** en él se anotan todos los movimientos de las cuentas bancarias.
- **Libro de deudas:** es un registro de los movimientos de los deudores.
- **Libro de créditos:** es un registro de las deudas que se van contrayendo.

- **Almanaque financiero:** calendario en el que se organizan los pagos y cobros a plazo.
- **Inventario de bienes de uso:** es un registro de todos los bienes utilizados en el negocio.
- **Inventario de mercadería:** registro de la mercadería que entra y que sale.

Se recomienda que se instruya a los emprendedores sobre el uso general del Libro diario y de la Planilla de ventas, dos de las herramientas más importantes para el registro de los movimientos económicos del negocio.



EJEMPLO.

Asiento en Libro diario

Cómo se mencionó, el Libro diario permite registrar todos los hechos económicos del día. A continuación se presenta un ejemplo de asiento (registro de un hecho económico), en este caso, adquisición de mercadería.

Se compra mercadería por un valor de \$1000, a lo que debe sumarse 21% correspondiente al IVA. En este caso, el registro será de la siguiente manera:

	Debe	Haber
Mercaderías	1000	
IVA Crédito Fiscal	210	
Proveedores		1210

Planilla de ventas

La Planilla de ventas permite realizar un registro rápido de las ventas que se van realizando día a día. Se trata de una planilla simple en la que se van contabilizando los productos que se venden. En el siguiente ejemplo, se simula una planilla de ventas de una librería.

Planilla de ventas	Fecha: 04/03/09
Productos	Unidades vendidas
Cuadernos tapa dura A	
Cuadernos tapa blanda A	
Planchuelas de etiquetas	
Lapiceras comunes	
Lápices negros estándar	

Se anota con el clásico sistema de "palitos" (|).
|=una unidad de producto vendido.

Por la complejidad misma de la tarea contable, se recomienda que el capacitador organice un taller para trabajar específicamente en este tema dada su importancia para el éxito de la marcha del negocio en general o, por lo menos, se recomienda que instruya al emprendedor sobre la importancia que este aspecto tendrá en su negocio y la necesidad de buscar asesoramiento ni bien inicie la actividad.

Otros conceptos para la gestión del negocio

Los aspectos tributarios de todo negocio poseen sin duda cierta complejidad, más aún cuando se pretende poner a disposición del emprendedor todas las herramientas que necesitará para el manejo de esta temática a través de una capacitación grupal.

No obstante, se considera importante otorgar un panorama general acerca de la estructura impositiva, con sus niveles y alcances. Esta primera aproximación permitirá al microempresario juzgar con mayor acierto los consejos y propuestas que reciba en etapas posteriores.

Es probable que, cuando haya arribado a una etapa más avanzada de su proyecto, el microempresario necesite realizar consultas con un técnico u consultor que pueda orientarlo para el caso concreto. La organización o el técnico a cargo del programa de promoción pueden evaluar la disposición de algún canal de consultas o asesoramiento individual para temas contables, impositivos y jurídicos, como un servicio más de apoyo.

El abordaje del tema puede iniciarse con charlas de sensibilización basadas sobre las ventajas que otorga la integración del negocio al sistema tributario y previsional vigente.

Algunos de los beneficios derivados de formar parte de la economía formal son:

- La posibilidad de contar con una obra social y jubilación para su retiro y para sus empleados, en el caso de que los tuviera.
- Permite emitir facturas por la venta de productos, lo que otorga seriedad al negocio y permite, entre otras cosas, vender a actores económicos más importantes.
- Facilitará el acceso a créditos y fuentes de financiamiento varias.



SUGERENCIAS.

● Aspectos a considerar en relación con la situación impositiva de los emprendedores:

- Con flexibilidad y juicios acertados, es importante que el técnico transmita información acerca de la existencia y funcionamiento de la estructura impositiva.
- Es importante considerar los datos de la realidad que indican las dificultades que los emprendedores encuentran al momento de ingresar a la economía formal.
- También es relevante tener en cuenta que estas dificultades se presentan con mayor intensidad en los momentos iniciales del emprendimiento, en los que no se tiene certeza sobre cómo funcionará en la práctica el negocio y en los que los gastos se multiplican.
- Será oportuno concientizar y sensibilizar al emprendedor acerca de las ventajas de formar parte de la economía formal, para su negocio y su familia.
- Es importante hablar sobre los problemas que puede causarle la informalidad y los obstáculos que puede representarle a la hora de solicitar fuentes de financiamiento.

¿Cómo se puede describir la estructura y funcionamiento del sistema tributario?

Una vez explicadas las ventajas de formar parte de la economía formal, es importante que el técnico aporte información general para que el emprendedor conozca de manera integral cómo funciona el sistema tributario (Llobeta, 2008).

El sistema tributario es el conjunto de tributos interrelacionados que se aplican en un país en un momento determinado. Se compone de diferentes tipos de tributos: impuestos, tasas y contribuciones.

Los impuestos

Los **impuestos** gravan la capacidad contributiva de las personas o unidades económicas y no tienen relación directa con la prestación de un servicio público o la realización de una obra pública. Los impuestos pueden ser nacionales o provinciales.

En la Argentina, los impuestos nacionales pueden ser clasificados según dos regímenes diferenciados:

1. **Régimen general:** compuesto básicamente por el **Impuesto al Valor Agregado (IVA)** y el **Impuesto a las Ganancias**. El **IVA** grava el valor que se agrega a los productos o mercaderías. El **Impuesto a las**

Ganancias se paga sobre la utilidad anual que tienen las personas. Se determina cuánto gana una persona durante el año, se le restan los gastos y sobre el saldo se le cobra el Impuesto a las Ganancias.

2. **Régimen simplificado o Monotributo:** concentra en un solo tributo el ingreso de un importe fijo. Tiene una parte que corresponde al régimen de la Seguridad Social (obra social, jubilación) y otro impositivo. Se paga mensualmente. Dentro de este régimen es posible identificar al Monotributo eventual y al Efector social o más conocido por Monotributo social.

Monotributo

El **objetivo** del Monotributo es simplificar el pago de los impuestos (Ganancias e IVA), jubilación y obra social, para los pequeños contribuyentes. Entre sus ventajas, se encuentran la mayor facilidad para su gestión en relación con otros regímenes y la de posibilitar la integración al sistema tributario y previsional de los pequeños contribuyentes, dejando de lado la informalidad para comenzar a contar con obra social y una jubilación.

La **inscripción** al régimen requiere contar con una Clave Única del Trabajador (CUIT), que se obtiene en la dependencia de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) que corresponda al domicilio. La adhesión al régimen de Monotributo deberá realizarse operando a través de la página Web de la AFIP, mediante la utilización de la “Clave Fiscal”. En la mencionada adhesión, seleccionará la categoría de impuesto, la situación previsional y la obra social elegida en caso de corresponder. El **pago** del impuesto se realiza de manera mensual. **Resulta ser, en principio, la opción más conveniente para los microempresarios.**

- El **Monotributo eventual** es el régimen previsto para los pequeños contribuyentes eventuales. Consiste en un pago a cuenta de la cotización previsional establecida para el Régimen Simplificado (RS), que reemplazará la obligación mensual del pequeño contribuyente de ingresar el referido aporte.
- El Ministerio de Desarrollo Social entiende que la categoría de **Efector Social** es aplicable para aquellas personas que realizan una única actividad productiva y ve dificultada su inserción en la economía formal por estar en una situación de vulnerabilidad social.

TRÁMITES Y GESTIONES PARA INSCRIBIRSE EN EL MONOTRIBUTO SOCIAL

- El régimen tiene como objetivo incorporar a la economía formal a personas en situación de vulnerabilidad que quieran desarrollar su emprendimiento productivo o de servicio e insertarse en espacios donde se requiere estar habilitado a facturar.
- Pueden beneficiarse de este régimen personas que no se encuentran en condiciones de formar parte del régimen de monotributo normal y registren una facturación bruta inferior a los \$12.000 anuales. Pueden ser beneficiarios de planes sociales.
- Este sistema incluye tres categorías: personas físicas, grupos productivos o asociativos de hasta dos o tres personas y cooperativas de trabajo. Se paga \$23,30³ pesos mensuales por persona ya que el régimen está subsidiado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
- A fin de formar parte de este régimen, la persona debe inscribirse en el Registro Nacional de Efectores siguiendo los siguientes pasos:

1. Para los municipios que cuentan con una oficina dedicada al tema, acercarse a la dependencia correspondiente y completar el formulario para formar parte del Registro Nacional de Efectores.
2. Para los municipios que no cuentan con una oficina dedicada al tema, averiguar la fecha en la que la municipalidad se ocupará de realizar las inscripciones y acercarse ese día a la oficina correspondiente para completar el formulario para formar parte del Registro Nacional de Efectores.
3. La documentación básica necesaria para inscribirse en el Registro es la siguiente:

- Ficha de inscripción al registro (se pide en la municipalidad)
- Documento Nacional de Identidad (original y fotocopia)
- N° de CUIL (clave única de identificación laboral)
- Datos del grupo familiar (DNI, fecha de nacimiento, escolaridad, etc.)

4. La Municipalidad se encargará de hacer llegar la información a la sede provincial del Registro Nacional de Efectores donde se evaluará si la persona cumple con las condiciones para ser parte del régimen.
5. Si la persona cumple con los requisitos para ser Monotributista Social, le llegará el carné a su domicilio y deberá comenzar a realizar el pago mensual.
6. Para más información diríjase a la Municipalidad.

AFIP
F.152

**CREDECIAL DE PAGO
MONOTRIBUTO**

CUIT N°: 20-00000000-5
Código Unico de Revista: 123456-2
Apellido y Nombre: PÉREZ, VICTOR

Válido hasta Modificación de Datos o Recategorización

Sr. Contribuyente:
La presente credencial ha sido emitida de acuerdo con la información declarada

Impuesto Integrado:	0,00
Autónomos:	0,00
Obra Social:	23,30
TOTAL A PAGAR \$	23,30

Recuerde obtener su nueva credencial, en caso de Recategorización y/o modificación de datos, a fin de ingresar correctamente sus obligaciones

3 El monto puede cambiar ya que el que figura corresponde a la fecha de cierre del Manual.

Entre los impuestos provinciales, el Impuesto a los Ingresos Brutos es uno de los más relevantes. Se paga sobre la base de los ingresos brutos devengados (el total facturado) durante un periodo de tiempo. Se considera ingreso bruto al valor que surge de ventas de bienes, de remuneraciones totales obtenidas por los servicios, la retribución por la actividad ejercida, los intereses obtenidos por préstamos de dinero o plazos de financiación, etc.

Las tasas

Las **tasas** son los tributos que se abonan como contrapartida a la prestación pública de un servicio público individual. El importe debe ser proporcional al beneficio recibido y al costo del servicio.

Se pagan por los servicios de Alumbrado, Barrido y Limpieza (ABL) y otros servicios municipales, por habilitaciones comerciales o afines, por seguridad y salubridad pública y por otras acciones como pueden ser las supervisiones de, por ejemplo, instalaciones eléctricas o tasas por publicidad.

Las contribuciones

Las **contribuciones** se pagan como contrapartida de un beneficio particular obtenido como producto de un servicio público individual. Ejemplo de este tipo de tributo son contribución al asfalto.



SUGERENCIAS.

Aspectos a considerar para organizar la información general sobre el sistema impositivo:

- El capacitador deberá estar profundamente interiorizado acerca de todos los tributos que gravan estas actividades y, muy especialmente, investigar sobre las correspondientes al ámbito local en el que se desarrollará el trabajo y actualizar constantemente esta información.
- Es importante que el capacitador pueda transmitir los conceptos de lo general a lo particular. El objetivo es introducir al emprendedor en el gran entramado impositivo existente y familiarizarlo con la terminología básica.
- Es importante identificar y definir los diferentes tipos de tributos y presentar un panorama general sobre los impuestos nacionales y provinciales, así como sobre las tasas municipales.
- Es recomendable poner mayor énfasis en las características del monotributo, sus ventajas y la manera en la que se tramita.
- Considerar los datos de la realidad que indican las dificultades que los emprendedores encuentran al momento de ingresar a la economía formal.

¿Cuáles son las obligaciones que imponen las leyes laborales?

La actividad laboral se encuentra regulada por legislación que impone obligaciones de cumplimiento de los derechos y garantía de los trabajadores. Si bien se trata de un tema complejo, y puede que para afrontarlo el emprendedor o microempresario requiera del auxilio de un especialista o consultor, hay ciertas nociones básicas que deben transmitirse.

En la Argentina, el régimen laboral y de la seguridad social está principalmente regulado por las siguientes leyes: Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744) y sus modificatorias, Ley de Empleo (Ley 24.013) y Ley de Riesgos de Trabajo (Ley 24.557). Si bien puede ser útil recurrir a las normas citadas para el análisis y exposición, el técnico deberá enfocar su presentación en las principales obligaciones del emprendedor o microempresario y la forma de afrontarlas.

En este sentido, para el caso de **los trabajadores autónomos** que se encuentran adheridos al sistema de monotributo explicado en los párrafos anteriores, el pago por este concepto incluye una suma fija que va destinada al fondo de jubilaciones y pensiones. En ese mismo acto también se abona el impuesto a las ganancias y al valor agregado. Es así que con el pago de monotributo se está accediendo al beneficio jubilatorio que se percibirá en el futuro, y a la obra social.

Para el caso de los negocios que tienen **empleados**, aparecen una serie de obligaciones que el microempresario deberá afrontar. Existen tres grandes grupos de obligaciones laborales:

- a. Las obligaciones con el Estado
- b. Las obligaciones de la Seguridad Social
- c. Las obligaciones de Seguridad e Higiene

a) Las obligaciones con el Estado

En primer lugar, el microempresario deberá registrarse como empleador ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Puede hacerlo a través de Internet en la página de la AFIP (www.afip.gov.ar) donde también debe generar una clave fiscal que se le solicitará para efectuar el registro.

Antes que comience la relación laboral, se deberá dar el alta en el sistema al o a los empleados. Éste trámite también puede hacerse por Internet o bien en la dependencia de AFIP que corresponda al domicilio.

Durante la marcha del negocio, el empleador está obligado a comunicar a la AFIP y a la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSeS) las bajas de empleados que se efectúen, y enviar las planillas de sueldos y aportes, y los informes, libros y documentación que sean requeridos por la AFIP.

b) Las obligaciones de la Seguridad Social:

El trabajador y el empleador están obligados a realizar aportes y contribuciones destinados al fondo de jubilación y a la obra social. El empleador tiene la responsabilidad de retener e ingresar el aporte que tiene que realizar el trabajador.

A su vez, deben pagarse las denominadas asignaciones familiares, que son montos adicionales que se perciben por una o varias de las siguientes situaciones: por hijo, por hijo con discapacidad, prenatal, por ayuda escolar para la educación básica y polimodal, por maternidad, por nacimiento, por adopción, por matrimonio. Los porcentajes para cada ítem, que se presentan a continuación, se calculan sobre el sueldo bruto que percibe el trabajador.

Tabla de aportes y contribuciones (Ministerio de Trabajo de la Nación)

Contribuciones	Que corresponden al empleador (en \$)	Que corresponden al trabajador (en \$)
Jubilación	16	11
PAMI	2	3
Obra social	5	3
Asignaciones familiares	7,5	
Fondo Nacional de Empleo	1,5	
Seguro de Vida Obligatorio	0,03	
ART	(lo que cotice la ART)	

c) Las obligaciones de Seguridad e Higiene

Además, existen las denominadas obligaciones de seguridad e higiene. Respecto a las medidas de seguridad, una de las principales obligaciones es la de brindar a los trabajadores un seguro de riesgo de

trabajo, que son conferidos por las llamadas Aseguradoras de Riesgos de Trabajo (ART). Las prestaciones por parte de las ART se financian con una cuota mensual a cargo del empleador. Cada ART fija su régimen de alícuotas en función del cual se calcula el valor de la cuota mensual. El monto a pagar por este concepto varía de acuerdo con la categoría de la empresa según su nivel de actividad y también en relación a las normas de seguridad e higiene que la empresa cumple en sus instalaciones y su funcionamiento.

Las ART brindan a los trabajadores y a la empresa asistencia médica por accidentes, pagos por las eventuales incapacidades que éstos puedan ocasionar y exámenes médicos periódicos.

Además, el empleador deberá garantizar a sus empleados un ambiente de trabajo sano y seguro, información acerca de los riesgos que implica la tarea que va a desarrollar, capacitación para la prevención de accidentes y elementos de protección adecuados al trabajo que se desarrolla.

TRÁMITES Y GESTIONES PARA LA CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS

- El empleado debe tramitar su número de CUIL (Código Único de Identificación Laboral) en ANSES (www.anses.gov.ar).
- El empleador debe disponer los medios y solicitar al empleado la realización del examen médico preocupacional obligatorio.
- Debe también informar el alta en la AFIP mediante la clave fiscal.
- Se debe gestionar la afiliación del empleado a la obra social del convenio colectivo correspondiente.
- Completar las declaraciones juradas de Cargas de Familia para la ANSES (asignaciones familiares).
- Afiliarlo a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART).
- Gestionar la apertura de la caja de ahorro para el pago del sueldo.

Hasta aquí se han descrito las obligaciones laborales iniciales en la relación de trabajo. No obstante, existen una serie de conceptos relacionados con la permanencia del trabajador en el negocio y también con su eventual desvinculación, que también deben considerarse, como por ejemplo: antigüedad, vacaciones, licencias, indemnizaciones, etc. Todos estos ítems también forman parte del denominado costo laboral del negocio.

PARTE IV: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

* Por Bárbara Villanueva (UNSA) y María Alejandra Castellini (UNSA)

Calidad

Dada la creciente importancia de los procesos de certificación de calidad para las diferentes organizaciones, resulta importante que el técnico dedique un tiempo para capacitar a emprendedores y microempresarios en cuestiones que pueden llevar a la mejora de los procesos y resultados obtenidos de su trabajo. En este sentido, se vuelve relevante comenzar reflexionando acerca del concepto de calidad.

De manera intuitiva, suele relacionarse el concepto de “calidad” con las ideas de caro o lujo. Es aconsejable sin embargo, replantear el concepto y afinar su definición correcta.

Las cualidades de los diferentes productos que comúnmente se relacionan con la idea de calidad, no tienen en cuenta quién está evaluando este atributo. Si se intentara aplicar la idea de calidad a un automóvil por ejemplo, de acuerdo con quién lo está evaluando, ésta se definirá a partir de diferentes parámetros determinados por sus necesidades. En este sentido, para una familia numerosa, ni una coupé ni un fitito cumplirían con el concepto que tiene el padre de familia respecto del atributo de calidad.



METODOLOGÍA. *Aproximación a la idea de calidad.*

Paso 1. Conducir al grupo para que puedan expresar sus propias concepciones de calidad. Para ello, puede pedir al grupo de emprendedores o microempresarios que comparen sus ideas de calidad frente a un objeto conocido como puede ser un automóvil.

Paso 2. Pida a los emprendedores que comparen un auto coupé importado caro y un vehículo utilitario, o un par de

botas de cuero de cocodrilo y zapatillas. Pregunté: ¿cuál de estos productos considera según los parámetros de calidad que maneja?

Paso 3. Guíe al grupo para pensar sobre los productos de calidad a partir de las siguientes preguntas: ¿para qué lo necesito? ¿Quién lo evalúa?

Un producto de calidad cumple con una serie de características:

- Es adecuado para el uso que quiero darle.
- Cumple con los requisitos que necesito.
- Satisface mis necesidades actuales y futuras.

Calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (IRAM-ISO 9000:2005)

La definición de calidad citada en el recuadro anterior en negrita se encuentra en la Norma IRAM-ISO 9000:2005, que hará las veces de “diccionario” de calidad en adelante.

Evolución del concepto de calidad

El concepto de calidad y su aplicación evolucionaron de la siguiente manera:

1. **Control de calidad enfocada hacia los productos terminados:** este enfoque que surge con la revolución industrial, consiste en la inspección de los productos terminados, y los clasifica como aprobados o rechazados. Al centrarse en la corrección de errores después de hechos, este enfoque no sólo los permite sino que además los incorpora al sistema, ocasionando a la empresa mayores costos y pérdida de clientes.
2. **Control estadístico de procesos:** durante la primera mitad del siglo XX apareció una nueva concepción de la idea de calidad, relacionada con el desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para disminuir los costos de inspección. Con este enfoque se logró extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, y se lograron mejoras significativas en términos de calidad, productividad y reducción de costos.
3. **Gestión de la calidad:** las ventajas que ofrece el control estadístico permitieron ampliar su aplicación a otras áreas de la organización, no sólo a los productos terminados. Así nació la gestión de la calidad y la idea del **mejoramiento continuo**, como una manera de lograr éxito en el camino hacia la excelencia.

La norma IRAM-ISO 9000:2005 define a la Política de Calidad como las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta Dirección.

Sistema de gestión de la calidad

Un **sistema de gestión de la calidad** se conforma de todos los procesos de una organización que puedan afectar o tener impacto significativo sobre la satisfacción del cliente. Estos procesos están mutuamente relacionados y deben permitir cumplir con la política y los objetivos de calidad de una organización.

La Política de Calidad es una declaración de la organización en la que la Dirección expone sus intenciones respecto de la calidad. Además, declara su propósito de cara a que todos los miembros de la organización comprendan el compromiso de la Dirección con la calidad.

Basada sobre una serie de principios de calidad, generalmente esta política es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.

Por su parte, los **objetivos** de la calidad representan las pretensiones que tiene la organización en esta temática. La Norma IRAM-ISO 9000:2005 los define como algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad. Los objetivos de calidad se especifican para cada función y nivel de la organización.

Misión y visión

La planificación de los procesos es fundamental para la mejora de la calidad de los servicios de cualquier organización y, para emprender esta tarea, es clave el planteo de la misión y la visión.

La misión es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. Presenta el fin superior acorde con los valores o expectativas de las partes interesadas. Es una declaración de creencias organizacionales, en la que una organización define “qué quiere hacer” y “a quién desea servir” (Sanin Ángel, 1999). Debe reflejar el propósito de la organización y su razón de ser.

La visión de una organización, por su parte, es el conjunto de ideas que esboza un estado deseado por la organización hacia el futuro. La visión señala el rumbo para lograr el desarrollo esperado en el futuro (Sanin Ángel, 1999). Debe reflejar el objetivo final hacia donde apuntan todas las acciones que se desarrollarán, es decir, a dónde se quiere llegar.

Tener bien definido a qué se dedica la empresa (**cuál es su misión**), y dónde quiere encontrarse en el largo plazo (**cuál es su visión**), sirve para definir los objetivos estratégicos en materia de calidad.

Sin una visión clara y una misión precisa se dificulta el liderazgo y el consecuente apoyo de los seguidores. La definición de ambos conceptos servirá para potenciar la inspiración y firmeza del líder.



MATERIAL PRÁCTICO PARA TALLER DE CALIDAD.

Investigación de mercado

- **Consigna:** Proponer al grupo la identificación de la misión, visión y las políticas de calidad declaradas por empresas a través de una búsqueda en Internet o en empresas locales o conocidas por ellos. Las empresas certificadas (algunas estaciones de servicios, supermercados, multinacionales) deben tener en sus páginas institucionales la información requerida.

Empresa 1

- Misión:
- Visión:
- Política de calidad:



MATERIAL PRÁCTICO
DISPONIBLE EN
VERSIÓN DIGITAL

Principios básicos de la calidad

Los principios básicos permiten conducir, operar y controlar el sistema de gestión de la calidad de forma sistemática y transparente. Derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos y pueden ser utilizados por la Dirección de la organización como marco de referencia para estructurar el sistema de gestión de la calidad. En este sentido, constituyen una guía para la organización hacia la mejora en el desempeño.

Los principios básicos son:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado sobre procesos.
5. Enfoque de sistema para la gestión.

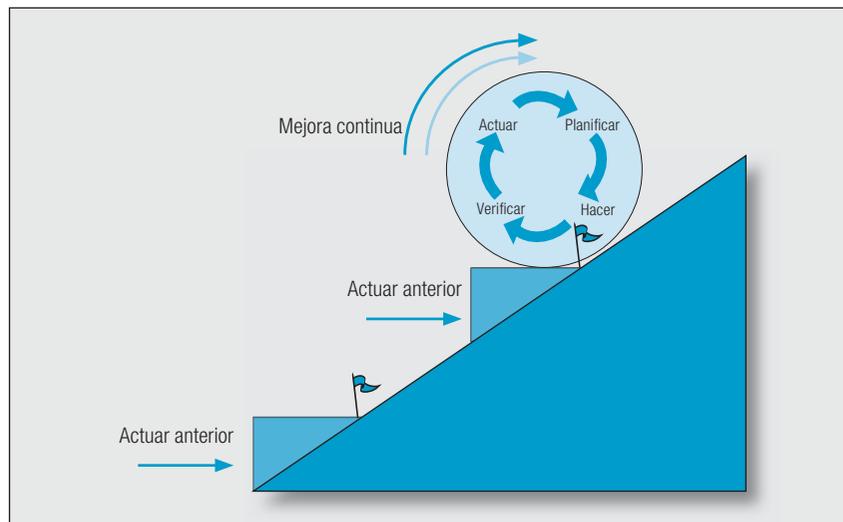
6. Mejora continua.
7. Enfoque basado sobre hechos para la toma de decisión.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Etapas para la mejora continua de una organización. El Ciclo Deming

La rueda de Deming o el ciclo de mejora continua permite optimizar la calidad de las organizaciones y los servicios y productos que ofrecen. Uno de los principales impulsores del sistema creado por W. Edwards Deming⁴, Shewhart⁵, define este ciclo como un proceso metodológico elemental, aplicable a cualquier campo de la actividad, para asegurar la mejora continua de dichas actividades.

El ciclo Deming consiste en la secuencia lógica de cuatro pasos repetidos para el mejoramiento y el aprendizaje continuos.

• Gráfico N° 8. La rueda Deming (Villanueva, 2008)



- 4 W. Edwards Deming fue un estadístico americano conocido por sus aportes como inventor de Total Quality Management (TQM) o Gestión de Calidad Total.
- 5 W. Andrew Shewhart fue un físico y estadístico estadounidense, conocido como el padre del control estadístico de la calidad.

Paso 1. Planificar (*plan*): Implica definir objetivos y métodos adecuados para lograrlos. Comprende las siguientes acciones:

- Involucrar a las personas correctas.
- Recopilar toda la información disponible.
- Comprender las necesidades del cliente.
- Estudiar el proceso.
- Estudiar su capacidad de satisfacer al cliente.
- Desarrollar el plan de acción.

Paso 2. Hacer (*do*): implica realizar el plan de acción propuesto. Comprende las siguientes acciones:

- Ejecutar las acciones propuestas.
- Recopilar los datos apropiados.
- Resolver las siguientes cuestiones: ¿qué hacer?, ¿quién lo hará?, ¿cómo lo hará y con qué recursos?, ¿cuándo será el plazo final de ejecución?, ¿dónde lo aplicará? En general, esto se presenta en una planilla como la que se muestra:



EJEMPLO.

Planilla para el plan de actividades de una librería

	¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?	Chequeo
1	Hacer carteles más atractivos para las ofertas	Susana (tiene linda letra)	Con cartulina de colores fluorescentes y marcador negro grueso.	Se realizará este fin de semana y se los colocará el lunes a la mañana	En la vidriera de la puerta y en la cartelera de la escuela cercana	Pablo será el encargado de revisar esto el martes.
2	Consultar a las maestras jardineras de la escuela cercana sobre materiales especiales	Leticia (tiene su hijito en el jardín)	Hará una entrevista con la maestra, con el permiso a la directora. Preparará una lista de materiales	En la reunión de padres del jueves 12.	En la escuela	Pablo (quien compra los materiales) comparará esta lista con la lista de compras del mes el viernes 15.

Paso 3. Verificar (*check*): consiste en evaluar los resultados del trabajo, y requiere volver a la etapa de planificación si no fueron satisfactorios. Comprende las siguientes acciones:

- Analizar y verificar los datos.
- Verificar la eficacia de la acción.
- Documentar los resultados.
- Revisar los problemas y errores.

- Analizar los avances alcanzados.
- Analizar lo que faltó alcanzar.

Paso 4. Actuar (act): consiste en llevar a cabo las acciones que corrijan aquello que se puede mejorar.

- Estandarizar las mejoras.
- Difundirlas ampliamente en toda la organización.
- Identificar nuevos proyectos.



MATERIAL PRÁCTICO.

Ensayar la rueda de mejora continua de calidad

Consigna:

1. El emprendedor debe seleccionar un producto que conozca, analizar sus características y clientes y definir qué cualidades hacen a este producto uno de calidad.
2. Plantear la rueda de Deming para ese producto, y desarrollar un plan de acción sobre la base de la siguiente planilla.

	¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?	Chequeo
1						
2						
3						



MATERIAL PRÁCTICO
DISPONIBLE EN VERSIÓN DIGITAL

Certificación

Un sistema de gestión de la calidad (SGC) se puede certificar. Esto significa verificar que la organización en cuestión cumple con los requisitos establecidos por una norma aprobada por un organismo reconocido y legítimo que establece reglas, criterios o características para las actividades de las organizaciones o el resultado de su trabajo, y que procura la obtención de un nivel óptimo de ordenamiento en un contexto determinado.

Las ventajas que ofrece el proceso de certificación de un sistema de gestión de la calidad son:

- Proporciona una herramienta de reconocimiento en el mercado.
- Habilita para crear valor mediante la optimización de costos y recursos, tanto a la organización como a sus proveedores.
- Proporciona flexibilidad y velocidad de respuesta acorde con los cambios del mercado.
- Estimula la realización de las tareas identificando y satisfaciendo necesidades de clientes.
- Logra una ventaja competitiva de manera eficaz.
- Aporta información constatada por una tercera parte independiente.

Las normas que establecen las reglas de calidad y certifican pueden ser nacionales (IRAM), regionales (MERCOSUR COPANT) e internacionales (CEI /IEC, UIT/ITU, ISO).

Familia básica ISO 9000

La familia de normas ISO 9000 creada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) establece una serie de estándares para la mejora continua de la calidad de cualquier organización. Es importante que el técnico pueda presentar el grupo las normas para familiarizarlos con su formato, capítulos y extensión.

A continuación, se describe de manera sintética cómo se conforma la familia básica de normas ISO 9000.

- **IRAM-ISO 9000:2005.** Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad (SGC) y especifica la terminología para estos sistemas.
- **IRAM-ISO 9001:2008.** Especifica los requisitos para los SGC aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. La palabra clave de esta norma es "debe".
- **IRAM-ISO 9004:2000.** Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia (resultados) como la eficiencia (procesos) del SGC.

El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. La palabra clave de esta norma es "debería".

- **ISO 19011:2002.** Proporciona directrices para auditorías de sistemas de calidad y/o ambiental. Aunque esta no es de la serie 9000:2008, se toma como referencia para la formación de los auditores.



METODOLOGÍA. *Guía para presentar el curso sobre sistemas de gestión de la calidad.*

La modalidad aconsejada para el dictado de este curso es de curso-taller.

Paso 1. Presentación expositiva de algunos puntos principales.

Paso 2. Trabajo grupal sobre algunos conceptos o situaciones sobre casos propios o conocidos. Para el trabajo en grupos, se cuenta con material provisto por el curso:

- Impresión de las diapositivas (uno por cada alumno o por grupo)
- Papel y marcadores para el rotafolio (lo necesario para cada grupo)
- Normas aplicables (un juego de la familia IRAM ISO 9000:2008, con autorización de IRAM para copia académica, para cada grupo)

Paso 3. Cada grupo presenta sus conclusiones en forma gráfica, utilizando rotafolio.



SUGERENCIAS.

• Aspectos a tener en cuenta durante la capacitación acerca de calidad:

- Es importante motivar la participación del grupo en la generación de definiciones, ya que es la forma de trabajo propio de calidad
- Se aconseja hacer hincapié en definir el producto y sus características teniendo siempre en cuenta los requisitos del cliente.
- Si la opción es mejorar sin certificar, las normas pueden ser utilizadas por el emprendedor como material de ayuda.
- Si el emprendedor o microempresario espera poder alcanzar la certificación, deberá asistirlo sobre la base de la norma IRAM ISO 9001:2008, mientras que el resto servirá de apoyo.

PARTE V: ASOCIATIVISMO

El emprendimiento asociativo

Toda vez que el negocio sea impulsado por dos o más personas se habla de asociación. Por tal motivo, el modelo de asociativismo, y todo lo que ello implica, debe ser presentado al emprendedor en tanto constituye una alternativa para ellos y una forma muy valorada por ciertos actores externos, como el Estado, que en algunos de sus programas prioriza a este tipo de emprendimientos antes que a los individuales.

El concepto de asociativismo comprende a todas aquellas formas de la economía social, como las mutuales, cooperativas, asociaciones y consorcios, entre otras. Está formado por miembros que, además de buscar cierta ganancia, persiguen otro tipo de objetivos en torno del cual se asocian.

Como se mencionó en el primer Capítulo del Manual, la noción de economía social surge para designar al grupo de actores sociales cuyo comportamiento económico y su dinámica no se rigen estrictamente ni por las reglas de la economía pública ni por las del mercado.

La diferencia específica de estos actores en relación con las otras unidades económicas está dada por los valores que los animan, vinculados con el interés social, la democracia y la equidad distributiva.

Un emprendimiento asociativo se diferencia de las otras figuras grupales en tanto se persigue algo más que el lucro, como por ejemplo, el fortalecimiento del sector o la mejora de la zona a partir de la identificación de ventajas competitivas o de la generación de economías de escala. Hay una estructura de negocio, pero también existe una finalidad social.

Ventajas y desventajas del asociativismo

Además de romper con el esquema individual y, el asociativismo como forma de organización permite potenciar los recursos técnicos y económicos y optimizar los resultados del emprendimiento frente a otros actores económicos, incrementando la economía de escala. A su vez, mejora las posibilidades de acceder a fuentes de financiamiento.

Las desventajas están asociadas con las dificultades que trae aparejado un emprendimiento asociativo. En general, están relacionadas con la falta de cultura del trabajo en grupo y a los procedimientos de toma de decisiones de manera participativa que, si bien resultan casi siempre más acertados, requieren de mayor tiempo y esfuerzo.

Modelos de asociativismo

Si bien existen otras formas además de las que se mencionarán aquí, en este caso se presentará información sobre cooperativas, asociaciones y fundaciones. Se desarrollará con más énfasis el concepto de cooperativa, en tanto resulta ser el caso con mayores posibilidades de adaptación a las realidades sobre las que se trabaja.

1. **Cooperativas:** la Asociación Cooperativas Internacional define a la cooperativa como una asociación autónoma de personas que se unen de forma voluntaria para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. Sus miembros suelen adherir a valores de solidaridad, distribución justa e igualdad entre sus miembros. Poseen personalidad jurídica propia y la responsabilidad es limitada, por lo que se protege el patrimonio personal de sus miembros.
2. **Asociaciones:** existen dos clases de asociaciones: comerciales o civiles. Para el caso de las comerciales, sus miembros persiguen fines de lucro, aunque generan también un beneficio social para un grupo más amplio. Deben constituir un estatuto y las decisiones se toman en asamblea.
3. **Fundaciones:** en este caso, no puede existir fin de lucro para los miembros de la organización. Sólo deben perseguir un fin social para la comunidad o un grupo determinado dentro de ella.

Tipos de cooperativas

- **De consumo:** ofrecen a los socios bienes o servicios para uso familiar.
- **De servicios públicos:** proveen servicios públicos como agua, electricidad y telefonía, entre otros.
- **De crédito:** ofrecen a sus asociados préstamos en buenas condiciones.

- **De servicios a pequeños productores:** proveen insumos o servicios a pequeños productores. Por ejemplo, se encargan de la comercialización.
- **Agropecuarias:** organizan la compra de insumos en bloque para obtener mejores precios para sus asociados, así como la producción, industrialización y comercialización de sus productos.
- **De trabajo:** se basan sobre el trabajo de sus asociados que son, a la vez, empelados y empleadores.

Requisitos para formar una cooperativa

- **Contar como mínimo con 10 asociados** o seis para el caso de las cooperativas simplificadas de trabajo o agrarias.
- **Definir el objeto social de la cooperativa.**
- **Contar con un proyecto económico viable,** es decir, que exista un mercado donde vender el producto, que haya financiamiento.
- **Elaborar un estatuto** en el que conste denominación, objeto social, valor de las cuotas, regulación para distribuir excedentes y afrontar pérdidas, derechos y obligaciones de los socios.
- **Estar inscrita en el Instituto de Economía Social Nacional** (www.inaes.gov.ar), o el instituto equivalente en el nivel provincial. En la web se pueden encontrar todos los formularios a completar, junto con otras instrucciones útiles para la inscripción y funcionamiento.

Técnicas para favorecer la formación de tipos asociativos

La conformación de estas figuras constituye un proceso complejo y, en la mayoría de los casos, requiere la guía de un técnico que asesore sobre los requisitos formales a cumplir pero que, también, coordine las acciones internas de articulación.

A continuación se ofrece una guía para orientar a un grupo de emprendedores o microempresarios en un proceso asociativo.



METODOLOGÍA. Guía para la orientación de procesos asociativos.

Paso 1. Realizar reuniones periódicas con el grupo de emprendedores que tiene voluntad de asociarse.

Paso 2. Estudiar sus características, objetivos, nivel de desarrollo del emprendimiento, y toda aquella información relevante para evaluar las posibilidades de éxito de la asociación.

Paso 3. Realizar las siguientes tareas:

- Informar sobre los distintos modelos asociativos, y guiar acerca de la forma que más se adecua a las características de las personas y del negocio que se quiere poner en marcha.
- Sensibilizar acerca de los derechos y obligaciones que implican estas formas de organización.
- Reunir a los grupos y organizar sus actividades, distribuyendo tareas y responsabilidades.

- Generar debates para identificar las aspiraciones y habilidades de los miembros, sugiriendo roles y funciones determinadas para cada uno de ellos.
- Realizar el seguimiento de las actividades.
- Promover debates y controlar que se cumplan las decisiones tomadas democráticamente por el grupo.
- Colaborar en la formalización de un reglamento interno y supervisar lo escrito.
- Utilizar diferentes técnicas para generar consenso sobre la misión para la cual se organiza el grupo.
- Orientar en el desarrollo de un plan cooperativo o de negocios.
- Realizar las gestiones necesarias para la inscripción prevista en la legislación.

Paso 4. Realizar un seguimiento periódico del desarrollo y de las actividades de los emprendedores asociados.

Es importante que el técnico tenga siempre en cuenta que el asociativismo es un proceso gradual y, por lo tanto, debe poder determinar los tiempos de cada etapa de acuerdo con las características del grupo y del contexto.



EJEMPLO.

Promoción municipal del asociativismo. Caso microemprendimiento de cerdos. Campo Hermoso, provincia de Chaco⁶

En el año 2000, la Municipalidad de Campo Hermoso inició un trabajo de capacitación a microemprendedores agropecuarios para la promoción del asociativismo para lograr una actividad sustentable. La iniciativa se financió con fondos provenientes de un programa de microcrédito de la Nación y con fondos propios para acciones como ampliación de plantales, instalaciones, pasturas, equipo de molienda para granos y henolaje.

⁶ Caso extraído del documento "Experiencias de apoyo municipal a la producción local". CIPPEC-Innova, 2004.

El proyecto buscaba respaldar a todas las familias que quedaron excluidas del sistema agrícola, sin posibilidades de competir con los grandes productores y contra la mecanización que los llevó a una crisis económica, mermando su nivel de producción y de ingresos. La idea era crear conciencia asociativa y lograr que las familias pudieran autoabastecerse con lo que producen y comercializar los excedentes en la región NEA y NOA con valor agregado. Además, esto evitaría la migración de productores a los centros urbanos en búsqueda de mejores oportunidades. Las prácticas asociativas permitirían recuperar la diversificación de actividades a desarrollar en el campo, abaratar los costos de producción, mejorar la calidad de producción, mejorar la sanidad y genética, y la calidad de vida de los pequeños y medianos productores gracias a los réditos obtenidos por su reinserción al circuito productivo.

La asociación realizaba la crianza de cerdos y su cadena de procesamiento. La primera parte de las actividades en la cría de cerdos fue el afianzamiento del grupo para trabajar asociadamente, metodología poco conocida en la región. Con el transcurrir del tiempo se logró la confianza necesaria entre las familias que conforman el grupo, logrando una mejor utilización de los tiempos y una mayor eficacia en la actividad emprendida. La articulación se realizó a través del seguimiento contable, charlas, trabajos en campo, organización, cursos (inseminación artificial, manejo de vientres, manejo de pasturas, etc.). La cría de cerdos a través del asociativismo nuclea a productores de la zona teniendo en cuenta el perfil, experiencia y grado de interés por las distintas alternativas de producción.

La mayoría de los integrantes de la asociación eran pequeños productores de poca extensión de campos, pero que organizadamente distribuyeron los espacios y los tiempos en los que tienen que permanecer los animales en cada uno de los campos: en uno se realiza la parición y crecimiento hasta una determinada etapa, en otro se produce el destete y otras actividades y en una tercera etapa se produce la terminación del producto para la posterior venta. En total se involucraron 28 personas que realizaron diversas tareas inherentes al rubro en el que están insertos.

El impacto de la experiencia fue altamente positivo, porque introdujo en los pequeños productores la idea de que trabajando asociadamente es posible obtener resultados positivos, que permiten dar inicio a una serie de beneficios para los nuevos grupos a conformar y para sus familias, mejorando así su nivel de ingreso económico.

Para el año 2004 se contaba con siete grupos conformados bajo la idea de producir carnes de cerdos, cabras, ovinos, aves y bovinos, en los que trabajaban 73 familias con un total aproximado de 292 personas beneficiadas directamente.

PARTE VI: LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Aspectos importantes de las fuentes de financiamiento

Este apartado versará sobre uno de los temas de mayor relevancia en el proceso de puesta en marcha del emprendimiento. Se trata de una de las etapas que exigirá mayor dedicación y habilidad del técnico y/o de la organización que lleva adelante el programa de promoción.

La información que aquí se presenta tiene una doble finalidad. La primera, que sea expuesta y analizada junto a los microemprendedores y microempresarios que asisten a los talleres, para dar un panorama general sobre las posibilidades existentes para el financiamiento de sus proyectos y sobre las características de cada una. Además, intenta aportar a técnicos y organizaciones una herramienta que les permita gestionar fondos de apoyo para los proyectos que pueda estar asesorando u orientando. Cabe recordar que algunas fuentes de financiamiento para microemprendimientos pueden gestionarse a través de organizaciones de la sociedad civil, por lo que éstas deben estar preparadas para poder asumir con responsabilidad este rol.

El técnico debe poner en conocimiento de los emprendedores y microempresarios información que les permita conocer las opciones de financiamiento disponibles y el nivel de acceso que pueden tener a ellas. En esta sección podrá encontrar información sobre las fuentes de financiamiento existentes, sus características, los proyectos que financian, sus ventajas y desventajas y las formas para acceder a ellas.

Alternativas de financiamiento al inicio del negocio

Cuando piensa en poner en marcha un negocio, inicialmente, el emprendedor o microempresario pensará en utilizar sus **ahorros propios** si los tiene y, en una segunda instancia, intentará adquirir recursos apelando a **préstamos que puedan hacerle familiares o amigos**. Si esto no fuera posible o suficiente, habrá llegado el momento de evaluar otras fuentes de financiamiento existentes para este tipo de proyectos.

Las fuentes de financiamiento existentes para microemprendimientos no son abundantes ni todo lo abiertas como sería deseable. Tal como ocurre con los créditos bancarios, en general se necesita contar

con una serie de requisitos que no siempre están al alcance de todos los emprendedores o microempresarios. Por otro lado, en aquellos casos en los que sí se cumple con los requisitos formales, el proceso que va desde la solicitud hasta el otorgamiento definitivo del financiamiento puede llevar más tiempo del deseado.

Por todo lo anterior, es necesario que el técnico sea consciente de este tipo de limitaciones antes de ofrecer esta capacitación, para no generar frustraciones durante esta etapa del proyecto.



SUGERENCIAS.

● Aspectos a tener en cuenta en relación con las fuentes de financiamiento:

- Es importante que el técnico sea muy prudente respecto de las expectativas que puede generar en el auditorio o en relación con algún proyecto puntual. Lo mejor es informar con realismo sobre las posibilidades efectivas, los tiempos que puede llegar a insumir la tramitación de fondos, y las condiciones bajo las cuales estos recursos pueden conseguirse.
- No todos los proyectos se encuentran en condiciones de ser presentados ante instancias financiadoras. Se sugiere que el técnico sugiera las mejoras que pueden introducirse en el proyecto o en su presentación y que deban realizarse para poder acceder a la fuente de recursos.
- Para el caso de las fuentes de financiamiento gubernamentales es importante ser proactivo para mantenerse informado sobre la oferta existente, ya que la comunicación suele ser escasa.

Clasificación de las fuentes de financiamiento existentes

Un modo de clasificar las fuentes de financiamiento es según el organismo o institución que las otorga:

- **Instituciones bancarias** públicas y privadas.
- **Estado**, a través de los distintos programas ejecutados por los diferentes niveles de gobierno.
- **Instituciones de microfinanzas.**
- **Organismos y organizaciones internacionales.**

Estas instituciones otorgan diferentes tipos de financiamiento según exista o no la obligación de devolver el dinero prestado.

- **Crédito:** es la operación mediante la cual una institución presta dinero a una persona u organización a cambio de que se lo devuelva en un determinado plazo de tiempo y con un interés (fijo o variable) pactado con anterioridad. Entre este tipo de operaciones con tasas subsidiadas y de importes de poca cuantía se encuentran los denominados “microcréditos” y los programas de créditos para el fomento del emprendedorismo del Estado.
- **Subsidio:** montos, insumos y/o herramientas otorgados a partir de políticas estatales para la asistencia de población vulnerable, que implica la no devolución por parte de los beneficiarios.

La posibilidad de apelar a una u otra fuente de financiamiento depende, en gran medida, de las características del proyecto que se trate. Las tres fuentes que presentan mayor facilidad de acceso según el perfil de emprendedores y microempresarios con los que se espera trabajar son:

- Los microcréditos que otorgan las instituciones de microfinanzas.
- El financiamiento proveniente de las políticas estatales de apoyo al sector microempresarial.
- Los subsidios públicos.

Aunque no se trata de sistemas excluyentes, a continuación se presenta un cuadro que describe la población objetivo para cada programa o fuente de financiamiento (CIPPEC y Sassatelli, 2008).

Políticas para cada tipo de emprendimiento

Población objetivo	Programa o política
Extremadamente vulnerable.	Subsidios o provisión de herramientas y materiales para cubrir necesidades más inmediatas.
Bajo la línea de pobreza, no indigentes, sin emprendimientos o con microempresas inestables.	Políticas de subsidios para necesidades insatisfechas o microfinanzas y programas estatales de créditos para el fomento del emprendedorismo.
Por encima de la línea de pobreza, pero sin acceso al sistema financiero formal	Microfinanzas y programas estatales de créditos para el fomento del emprendedorismo.

Cómo se observa, las políticas gubernamentales de subsidio tienden a focalizarse en los grupos con mayor vulnerabilidad social. Cuando las personas o grupos ya están en condiciones de generar sus propios negocios, por pequeños que sean, lo más adecuado es recurrir a las microfinanzas o programas estatales de promoción del emprendedorismo. En este punto, es importante reconocer el estadio de crecimiento de la empresa que maneja cada emprendedor. Según sea más o menos estable, tendrá mayores oportunidades de acceder a fuentes que requieren de mayor formalidad para su asignación (CIPPEC y Sassatelli, 2008).

Grado de estabilidad de las microempresas y características

Microempresas inestables	Microempresas en crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Escaso grado de capital y stock. - Bajos niveles de productividad. - Ingresos bajos e irregulares. - No formales. - Unipersonales o familiares. - Escasos o nulos niveles de stock. - Falta de diferenciación entre unidad doméstica y emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Algún nivel de capital acumulado y stock. - Mejoras en los niveles de productividad. - Ingresos regulares. - Cierta antigüedad del emprendimiento. - Formales o semi-formales. - Cierta diferenciación entre unidad doméstica y emprendimiento.

Subsidios

Son varios los tipos de recursos que el Estado suele ofrecer a modo de subsidio a través de sus distintas políticas, proyectos y programas. Las formas en las que el Estado puede actuar sobre ciertas iniciativas productivas a través de sus programas y proyectos se pueden esquematizar de la siguiente manera:

- Asistencia económico-financiera.
- Ayuda económica con contraprestación de servicios.
- Beneficios fiscales e impositivos.
- Asistencia técnica y capacitación.
- Acciones de articulación.
- Provisión de insumos y materiales de trabajo.

Es común que un mismo programa trabaje apelando a dos o más de los ejes mencionados. Un caso particular servirá de ejemplo.



EJEMPLO.

Programa Nacional Manos a la Obra

El Programa Nacional Manos a la Obra tiene como objetivo “lograr un desarrollo social económicamente sustentable que permita generar empleo, mejorar la calidad de vida de las familias”. Busca promover la inclusión social a través de la generación de empleo y de la participación en espacios comunitarios (Ministerio de Desarrollo Social, 2004). Este Programa implementado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación opera a través de las siguientes líneas de ayuda:

- Apoyo económico y financiero a emprendimientos productivos, encadenamientos productivos, servicios de apoyo a la producción y a la comercialización.
- Fortalecimiento institucional, tomando en cuenta el desarrollo de actividades socioproductivas desde una perspectiva de desarrollo local en el marco de políticas sociales.
- Asistencia técnica y capacitación a los emprendedores de unidades de producción de los proyectos de la economía social.

A veces, los fondos que aplica el Estado en estas iniciativas provienen directamente de los presupuestos nacional, provincial o municipal y, otras veces, provienen de proyectos financiados por organizaciones nacionales o internacionales que persiguen el desarrollo.

Los fondos pueden aplicarse directamente sobre beneficiarios individuales aunque, en la mayor parte de los casos, se busca canalizarlos a partir de asociaciones de productores, organizaciones no gubernamentales o a través del propio gobierno local.

Para conocer la oferta existente en materia de políticas públicas de apoyo a emprendimientos se debe comenzar por la realización de una investigación acerca de las iniciativas promovidas por cada área gubernamental.

Ventajas y desventajas de los subsidios al microemprendedor

Ventajas

- Acceder a subsidios y a otros programas de apoyo que brinda el Estado puede facilitar la concreción del negocio y bajar los costos iniciales.
- Los subsidios implican la no devolución del monto obtenido.

- Existen casos en los que el programa gubernamental actúa articulando a varios microempresarios o asociaciones de ellos en una determinada zona o región, lo que constituye un beneficio ya que se pueden aprovechar las ventajas de la producción y comercialización en escala, y también es posible que los montos obtenidos sean mayores.

Desventajas

- Suele encontrarse en la oferta estatal cierta dispersión de programas y líneas de apoyo, desarticulados entre sí y superpuestos en funciones y objetivos.
- Los tiempos propios de ejecución de los programas no acompañan la dinámica pensada para la microempresa y suelen desmotivar al interesado.
- Los distintos programas exigen el llenado de distintos formularios para el acceso con diferentes requerimientos. Esto aumenta el tiempo de trabajo para la aplicación.

Microfinanzas y programas estatales de crédito para el fomento del emprendedorismo

Son préstamos no demasiado significativos que desarrollan algunas instituciones (públicas y privadas) hacia sectores productivos y de servicios de bajos ingresos, para ser devueltos con muy bajo interés en pequeñas cuotas. Cumplen una función social en tanto persiguen el desarrollo de sectores o zonas determinadas, y luchan contra la pobreza y la falta de oportunidades. Intentan constituir una alternativa válida para los pequeños productores o comerciantes que encuentran dificultad en el acceso al sistema financiero, para evitar que deban recurrir a los préstamos de la economía informal.

La modalidad característica de estos créditos es que no requiere garantía o, en caso que lo soliciten, toma variantes como garantía solidaria. Esta última modalidad implica que otra persona con ingresos mensuales estables y probados puede ser garante del emprendedor o microempresario, o que los emprendedores se organicen en grupos que termina respondiendo por cada uno de sus miembros. En general, se confía en la devolución que realizará el emprendedor o microempresario de manera individual.

Es válido destacar que ambas modalidades requieren de una organización de la sociedad civil (OSC) para su ejecución y posterior asistencia técnica a los emprendedores. En el caso de la microfinanza, el rol de la OSC incluye la decisión de a quién y cuanto crédito otorgar dentro de una serie de parámetros preestablecidos. Estas organizaciones reciben el nombre de instituciones de microfinanzas (IMF). Por su parte, para el caso de los créditos impulsados por programas estatales de fomento al emprendedorismo, las instituciones de la sociedad civil juegan sobre todo un rol de facilitadores e intermediarios del financiamiento entre la agencia estatal y el beneficiario del crédito.

Una institución de microfinanzas (IMF) es una organización que provee servicios financieros a los sectores de menores recursos. La definición incluye una gran variedad de organizaciones que difieren en su estructura legal, misión, metodología y sustentabilidad. De todas formas, todas tienen en común que comparten servicios financieros a clientes con una mayor vulnerabilidad que los clientes del sistema bancario tradicional.

En general, estas instituciones captan fondos del Gobierno y de organismos internacionales y luego comienzan a ejecutar la cadena de préstamos trabajando para lograr un nivel de recupero óptimo, que podrá ser nuevamente represtado.

Muhammad Yunus, premio Nobel de la Paz 2006, es, sin duda, el impulsor y referente de las microfinanzas en el mundo. Este economista, nacido en Bangladesh y graduado en universidades americanas, se comprometió con mejorar la situación de las personas con menores recursos que no podían acceder al sistema bancario para solicitar créditos para proyectos que mejoren su calidad de vida.

Por eso, fundó el Banco Grameen, cuyo objetivo es proporcionar microcréditos a estos sectores. La dinámica inicial es la de organizar a las personas en grupos de cinco, y cada uno de ellos recibe un préstamo de dinero con escasos requisitos. Pero si uno de los miembros del grupo no cumple con la devolución, el grupo entero pierde la posibilidad de nuevos préstamos. La mayoría de las personas que interactúa con el banco son mujeres (97%). La filosofía orientadora de la institución ve en la mujer una gran capacidad de aplicar correctamente el dinero, debido a su relación de protección sobre la familia y la casa. La tasa de recupero es cercana a 100%.

Más información en www.grameen-info.org.



CASO APLICADO. La Fundación Impulsar

Fundación Impulsar es una organización privada sin fines de lucro creada en 1999 cuyo objetivo es transformar ideas en negocios. Hasta el día de hoy ha contribuido a iniciar más de 500 microemprendimientos en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Misiones, San Luis, Santa Cruz Salta y Tucumán. Actualmente, la Fundación cuenta con el apoyo de Fondos Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN-BID).

El Programa Emprendedorismo Juvenil de la Fundación Impulsar busca apoyar a jóvenes de entre 18 y 35 años sin recursos económicos y con escasa experiencia a poner en marcha su propio proyecto productivo o de servicios y convertirse en económicamente autosuficientes. Luego de una selección basada sobre la factibilidad del proyecto y las aptitudes del joven para llevarlo a cabo, se lo guía para el desarrollo de su plan de negocios, se le brindan los medios económicos para iniciarlo y le se asigna un mentor que lo orienta y acompaña durante los primeros años de gestión del micro emprendimiento. A lo largo de esos dos años y medio el joven deberá devolver el préstamo que recibió sin garantías ni intereses.

Un caso de la Fundación Impulsar

Siguiendo los pasos de su padre y acompañándolo en todo momento, Roque Gabriel Arias aprendió el oficio de mosaiquero. Cuando su padre enfermó, Roque se hizo cargo del emprendimiento y reactivó la fábrica familiar. En octubre de 2007 se acercó a la Fundación Impulsar y recibió un préstamo de \$7.000. Desde ese momento, la mosaquera “Virgen de Guachana”, no ha dejado de crecer y actualmente cuenta con seis empleados. Roque se destaca por su capacidad de trabajo, su compromiso y vocación emprendedora, características que le han otorgado el reconocimiento de la Fundación consagrándolo con la distinción Emprendedor del Año 2008, que otorga la Oficina Regional Tartagal.

Fundación Impulsar: <http://www.fundacionimpulsar.org.ar/>

Las OSC que canalizan créditos en el marco de programas estatales de fomento del emprendedorismo se caracterizan por ser organizaciones referentes de la zona, con experiencia técnica y que cumplen una serie de requisitos según la política del programa estatal del que se trate.



EJEMPLO.

Línea de Fomento al desarrollo del microemprendimientos del Programa de Desarrollo Regional – PRODER Banco Nación (Banco Nación, 2008).

Son créditos de hasta un máximo de \$30.000, con una tasa fija de 7% y con garantía a sola firma, destinados a microemprendimientos ya en marcha bajo cualquier forma societaria o unipersonal de todos los sectores económicos que hayan presentado su proyecto de inversión a través de las organizaciones de la sociedad civil debidamente acreditadas ante el Programa.

El rol de la OSC es avalar la pertinencia y solidez del proyecto que se presenta y ser la responsable del seguimiento ante el Programa. Por ese trabajo le corresponde 5 % del total del monto solicitado.

Financia:

- Adquisición de bienes de capital de origen nacional, nuevo o usado.
- Instalación y/o montaje y accesorios requeridos para la puesta en marcha de los bienes de capital.
- Otras inversiones en general (como ser construcciones, galpones, alambrados, mejoras, reproductores de cualquier especie, etc.).
- Capital de trabajo incremental, derivado de la inversión que se realice (es decir, exclusivamente el necesario para la puesta en marcha o en operación de la inversión financiada).

Responsabilidades y condiciones de participación de las organizaciones de la sociedad civil:

Los proyectos crediticios referidos serán elaborados y/o presentados por una **organización de la sociedad civil**, entendida como aquellas instituciones públicas o privadas, sin fines de lucro, orientadas al bien común, que se acrediten ante el Programa.

- Cada OSC podrá presentar más de un proyecto, no obstante serán monetizados un máximo de 12 por cada una por semestre. Además, el Comité Directivo (CD) procurará, en caso de ser necesario, implementar criterios para distribuir el financiamiento de que dispone esta línea por entre OSC que estén asentadas equitativamente en diversas regiones del país.
- Los proyectos deberán demostrar factibilidad técnico-económica y tener por objeto la consolidación de unidades productivas rentables, con impacto en la generación de puestos de trabajo y el desarrollo local.
- Las OSC que resulten designadas tendrán por función principal ejercer el rol de tutoría sobre los microemprendimientos beneficiarios.
- En su jurisdicción, las OSC promoverán el Programa, y articularán y firmarán convenios con otras entidades locales para potenciar el desarrollo del Programa.
- Deberán apoyar a los interesados en el proceso de formulación de los proyectos y avalar estas presentaciones de acuerdo con los criterios establecidos, mantenerlos informados de la gestión en curso, y acompañar cada emprendimiento, asistiendo y posibilitando, a través de su accionar, el correcto desarrollo de la actividad emprendida.
- Cuando el Proyecto resulte aprobado por el Comité Directivo, se notificará a la OSC acerca de las condiciones y fecha estimada de otorgamiento.
- A partir de la efectivización, la OSC asume el compromiso de supervisar y acompañar el microemprendimiento, asesorar o gestionar la asistencia técnica que considere necesaria para mejorar la situación del emprendedor.
- La OSC deberá informar al Comité Directivo sobre los avances del proyecto presentado, según se le solicite oportunamente.

Ventajas y desventajas de los créditos otorgados por instituciones de microfinanzas o a través de OSCs

Las ventajas (CIPPEC y Sassatelli, 2008) de los créditos otorgados por las instituciones de microfinanzas o a través de OSC son las siguientes:

- Ofrecen créditos a baja tasa de interés.
- No requiere garantía real y prendaria.
- Supone un acompañamiento técnico por parte de la IMF u OSC.

Las desventajas (CIPPEC y Sassatelli, 2008) son las siguientes:

- Pueden insumir tiempos que no siempre se ajustan a los deseados por el microempresario o emprendedor.
- Los montos son de poca cuantía.
- Las instituciones pueden presentar falencias en materia de recursos disponibles para la asistencia continua del emprendedor.



METODOLOGÍA. *Guía para la identificación de programas estatales de fuentes de financiamiento e instituciones de microfinanzas.*

Paso 1. Identificar las **áreas y agencias del Gobierno** (nacional, provinciales y municipales) que puedan llegar a brindar algún tipo de apoyo a microempresarios.

Paso 2. Comenzar con un **rastreo de la oferta de programas** de los Ministerios de Desarrollo Social y de Producción de la Nación, e identificar lo propio en la provincia y en el municipio. Es importante buscar la explicación y reglamentación de cada uno de los programas, y considerar especialmente el tipo de proyecto que financia, el alcance del apoyo y los requisitos formales para sumarse a él. En la mayoría de los casos, las áreas de gobierno presentan en sus páginas de Internet el modelo de formulario a completar para solicitar el alta en el programa. Si bien es posible que en algunas áreas se ofrezca un listado de programas,

lo cierto que esta tarea requiere cierto nivel de tiempo y de paciencia ante la gran dispersión de información pública existente. La mayor parte de la población desconoce los programas vigentes, incluso los que están orientados a un sector al que pertenece.

Paso 3. Documentar y sistematizar toda la información para no duplicar esfuerzos ni dispersar los datos obtenidos.

Paso 4. Para conocer las organizaciones ejecutoras de microcréditos es importante realizar consultas en la Municipalidad, que debe otorgar un listado o bien comunicarse con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, donde funciona la Comisión Nacional de Microcrédito.

ANEXO: Información sobre principales programas nacionales de apoyo a microemprendimientos y microempresarios vigentes en 2007.



DISPONIBLE EN VERSIÓN DIGITAL



PLAZOS SUGERIDOS

Se recomienda que el ciclo de capacitaciones tenga una duración máxima de dos meses. Es probable que, entre capacitación y capacitación, sea necesario asistir a los emprendedores y microempresarios de manera particular. Ambas medidas ayudarán a los emprendedores y microempresarios a no perder el entusiasmo sobre el tema.

Capítulo 5

Seguimiento

Asistencia, monitoreo y buen uso de la información

Concluida la etapa de capacitación y talleres para emprendedores y microempresarios, la fase que se inicia para ellos se caracteriza por la acción y la consecuente aparición de dificultades propias de la realidad compleja en la que se opera. Aplicar los conocimientos y las herramientas generales en el caso concreto muchas veces resulta una tarea difícil que demanda mayor apoyo y orientación.

Este Capítulo presenta diversas formas en las que se puede continuar la asistencia una vez concluida la etapa formal de capacitaciones. Específicamente, brinda información útil para poner en marcha un sistema de asesoramiento más personalizado a partir de varios dispositivos que persiguen el objetivo de abordar de manera integral el proceso de emprendedorismo.

Por otro lado, la segunda parte de Capítulo refiere a la importancia de realizar un buen manejo de la información para facilitar el trabajo de seguimiento del técnico, y aporta métodos para tal fin.

En esta sección encontrará información sobre:

Parte I. Seguimiento de proyectos

Apoyo y seguimiento a emprendedores.

El sistema de mentores o tutores.

Parte II. El buen manejo de la información

Sistematización de la información.

PARTE I: SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS

Apoyo y seguimiento a emprendedores

Es posible que luego de tomar parte de los talleres de capacitación y trabajar grupalmente acerca de su idea o de su negocio en marcha, el emprendedor o microempresario tenga una base sólida y herramientas para perfeccionar todas las actividades que, quizá, inició casi de manera intuitiva. Ya tiene elementos que le posibilitarán comprender de manera general cómo se lleva adelante el negocio, qué aspectos externos e internos debe considerar y dónde pueden llegar a estar los recursos que le faltan para el financiamiento inicial o para una ampliación de su negocio.

No obstante, su negocio se desarrollará en el contexto de una realidad dinámica, con un grado importante de competencia y caracterizada por la dispersión de información. Por tal motivo, es probable que necesite una orientación más directa, una etapa de asistencia personalizada que colabore en la resolución de los problemas concretos que vayan apareciendo.

Para esta fase existe una serie de iniciativas que técnicos y organizaciones pueden desarrollar para ofrecer, en la medida de sus posibilidades, un apoyo más cercano y concreto para el emprendimiento particular.

¿Cómo se organiza un sistema de seguimiento?

Son varias las acciones que se pueden implementar para continuar con las tareas de apoyo y orientación. A continuación se presentan algunas modalidades válidas de seguimiento a emprendedores para aplicar en proyectos de este tipo:

MODALIDADES DE SEGUIMIENTO Y ASISTENCIA DE PROYECTOS:

Tutorías: un tutor es un técnico que asiste al emprendedor de manera general, constituyendo un espacio para consulta y formación continua para el emprendedor. Se trata de generar un ámbito en el que, junto con los emprendedores, se realicen tareas de control y evaluación de las actividades desarrolladas. A su vez, se generan vínculos con otros servicios establecidos de acuerdo con las necesidades del emprendedor o microempresario.

Sistema de mentorías: un sistema de mentoría es un dispositivo que tiene como objeto desarrollar de mecanismos de ayuda y orientación a los emprendedores y microempresarios, llevado adelante por una persona que posee experiencia en la materia. Acompaña personalmente al emprendedor o microempresario sobre la base de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de negocios. A diferencia de un sistema de tutorías, el mentor asume un rol menos técnico y más motivador desde la experiencia propia.

Asesoramiento técnico: en esta instancia se atienden consultas específicas, se evacuan dudas concretas y puntuales. Por ejemplo, se pueden ofrecer servicios de asistencia técnica en materia de legislación y normativa, impuestos o calidad, entre otros.

Articulación y formación de redes: se trata de poner a disposición una red de actores que ofrecen distintos servicios y, así, aumentan los recursos disponibles para el emprendedor o microempresario. Se deben realizar acciones de articulación, generar la red, definir los servicios y alcances, y, luego, informar al emprendedor acerca de la oferta existente. Por ejemplo, una asociación de la red ligada con el proyecto otorga microcréditos, otra asesora en materia de manejo de algún cultivo o actividad económica particular, la Municipalidad desarrolla capacitaciones sobre oficios y un centro de estudios imparte talleres de computación.

Asesoramiento financiero: en tanto la mayor parte de los emprendedores y microempresarios encuentra en la obtención del financiamiento una dificultad importante para poner

en funcionamiento su negocio, es válido, en la medida en que existan los recursos necesarios para ello, organizar un servicio de asesoramiento financiero. Se trata de brindar información actualizada sobre las posibles fuentes, la forma de acceder, los requisitos formales, que, en el mejor de los casos, pueda orientar en la gestión concreta de cada fondo. Sin duda, son tareas que demandan mucha dedicación y concentración de esfuerzos, y pueden generar altas expectativas entre los participantes del programa. Por tal motivo, se recomienda precisar en detalle su alcance, la forma en la que funcionará y el cupo de proyectos que podrá tomar con su intervención.

Ferías y eventos de intercambio: se puede organizar la presencia de los emprendedores y microempresarios en ferias de negocios o intercambios del sector. Ya existen en agenda eventos de este tipo en todo el país, que constituyen espacios óptimos para conocer los avances del sector y de los diferentes rubros, como también para advertir oportunidades de ventas y nuevos negocios.

Buenas prácticas: generar un Banco de Buenas Prácticas de Emprendimientos consiste en documentar varios casos de negocios exitosos en su totalidad o en algún aspecto y que, por sus características, sirven como orientación o modelo para los emprendedores. Una iniciativa de este tipo permitirá ofrecer a los participantes del programa un cúmulo de información acerca de cómo sus pares resolvieron problemáticas similares y desarrollaron exitosamente sus negocios. Esta acción sirve para aumentar sus conocimientos y para ofrecer estímulo positivo para su accionar. Las experiencias deberán ser presentadas, en la medida de lo posible, en formatos similares para facilitar su comprensión. Se deben incorporar experiencias que puedan ser replicadas, al menos en parte, y que, en algún aspecto, guarden relación con las problemáticas o características comunes a la mayor parte de emprendimientos o microempresas.

¿En qué aspectos deberán articularse las instituciones promotoras en estas tareas?

Para desarrollar un sistema de acompañamiento de este tipo es necesario realizar o reforzar la articulación de todas las organizaciones e instituciones que van a formar parte de este sistema.

En primer lugar, se deberá **conocer el tipo de recurso o servicio que cada organización ligada con el proyecto está dispuesta a ofrecer** y, sobre esa base, armar el sistema de servicios que se podrá brindar.

Por ejemplo, un centro de estudios estará en buenas condiciones de afrontar los **asesoramientos específicos**; una organización que trabaja desde hace tiempo con emprendedores podrá armar con mayor facilidad un **Banco de Buenas Prácticas**; y la Municipalidad, si participa, probablemente conocerá y tendrá mayores recursos para articular y generar participación en las **ferias y eventos** del sector. Estarán más capacitados para desempeñarse como **tutores** aquellos técnicos que han tenido mayor participación e interrelación con los emprendedores durante las etapas anteriores del proyecto. También pueden ejercer este rol estudiantes avanzados de carreras universitarias afines. Los **mentores** pueden provenir de microemprendimientos ya en marcha, de empresas del lugar o de cámaras u otras instituciones representativas.



SUGERENCIAS.

Aspectos a tener en cuenta a la hora de articular el seguimiento de emprendedores y microempresarios:

- Es fundamental que todas las instituciones participantes compartan la información disponible, como por ejemplo, las bases de datos que dan cuenta de las fuentes de financiamiento y otros recursos disponibles, de los contactos que han sido importantes a lo largo del programa, del material brindado en las capacitaciones, entre otros recursos de información.
- Es importante que se determine la forma en la que se brindarán los servicios, como los lugares físicos en los que van a funcionar, los recursos necesarios y su origen, los tiempos aportados por los profesionales, la duración de las asistencias, y los alcances de cada uno de ellos.
- Es aconsejable que todas estas determinaciones queden documentadas para evitar malentendidos en el futuro.

Sistemas de mentores y tutores

¿Qué son los servicios de tutoría y mentoría?

El **servicio de tutoría** es aquel espacio en el cuál un técnico -tutor- orienta al emprendedor o microempresario de manera directa según las necesidades puntuales que presenten.

Es ideal que cada emprendedor o microempresario tenga un tutor designado que lo asista en la resolución de los problemas que se vayan presentando durante la puesta en marcha de sus planes de negocios.

Pueden ser tutores los técnicos de las organizaciones o profesionales de la Municipalidad, estudiantes avanzados de carreras relacionadas, consultores y profesionales independientes contratados para ese fin.

Entre otras peculiaridades, el **servicio de mentoría** se diferencia del anterior porque quien lo ejerce es una persona con experiencia práctica en el tema. Se trata de acompañar desde la propia experiencia en una actividad común, desde las lecciones aprendidas durante el trabajo en el terreno y desde el relato sobre la resolución de problemas comunes al sector.

Pueden ser mentores los empresarios consolidados que pueden colaborar con los proyectos, microempresarios avanzados en su negocio y personas retiradas de una actividad relacionada.

El **sistema de tutoría es permanente** e implica, por parte del tutor, un conocimiento acabado de todos los servicios que brinda el sistema implementado y de los alcances del proyecto en su totalidad. **El de mentoría**, en cambio, **puede ser permanente o bien limitarse a encuentros puntuales** o consultas concretas que el mentor puede atender con los conocimientos recabados a través de su experiencia de negocios.

¿Qué servicios ofrece un tutor?

Si bien la orientación que brindará un tutor dependerá en gran parte de las necesidades que cada emprendedor o microempresario presente en cada momento, en términos generales los servicios pueden ser:

- Escucha y orientación general.
- Asesoramiento acerca de temas específicos (técnicos o económicos).
- Vínculos con personas e instituciones que pueden ayudarlo.
- Diagnóstico externo de la situación y de los escenarios posibles.
- Acceso a información a partir de bases de datos de las organizaciones.
- Continuidad en el proceso de transferencia de conocimientos.
- Seguimiento y evaluación de los proyectos.



SUGERENCIAS.

Aspectos a tener en cuenta en el momento de impulsar servicios de tutorías y mentorías:

- Es importante evaluar el momento del proyecto en el que se iniciará el sistema de tutorías. Es aconsejable que esté disponible tras la fase de capacitación desarrollada mediante los talleres. Se desaconseja que se inicie antes, en tanto las distintas fases del proyecto actuarán como filtro y es conveniente que sólo las personas que terminen las etapas previas se incorporen a esta fase del programa, para optimizar recursos y esfuerzos.
- En cuanto a la duración del servicio, si bien se deberá conocer la disponibilidad de los profesionales y otras personas que asumirán este rol, lo deseable es que supere los seis meses siguientes a la finalización de la etapa de talleres.
- Los mentores y tutores deberán asumir el compromiso de dedicar un tiempo estipulado durante la semana para dedicarse a esta tarea.
- Si bien también dependerá de los recursos con los que se cuenta, lo óptimo es que cada tutor no tenga a cargo más de seis emprendedores o microempresarios. Superar esta cantidad atenta contra la concentración y conocimiento de cada proyecto. Para el caso del mentor, el número de participantes dependerá del tiempo de contribución al proyecto que éste pueda asumir.
- Es aconsejable generar reuniones grupales de tutores y mentores, que servirán para realizar una supervisión de los servicios ofrecidos, disipar dudas que ellos mismos puedan tener y generar debates sobre casos testigos, lo que redundará en una mejora del servicio.
- Una persona o un grupo debería desarrollar tareas de coordinación de mentorías y de tutorías, supervisando el funcionamiento del sistema, evaluando su funcionamiento y realizando los ajustes necesarios.

- Para conocer el funcionamiento de los servicios se puede apelar a la realización de breves encuestas entre los emprendedores, para que evalúen su conformidad o no con los servicios brindados.
- Es importante que tutores y mentores sistematicen las acciones desarrolladas en relación con cada emprendedor y presenten informes de avance.

- Muchas empresas medianas y grandes ya consolidadas están dispuestas a ofrecer a los servicios de sus miembros para la tarea de mentoría. En muchos casos, estas actividades son consideradas por las empresas como parte de un plan de responsabilidad social empresaria.



PLAZOS SUGERIDOS

El diseño y organización de un sistema de asistencia personalizada a emprendedores puede llegar a realizarse en dos o tres meses. Este periodo incluye la articulación con los socios del proyecto, la delimitación de responsabilidades, la definición y organización de los servicios.

Si bien dependerá de los recursos disponibles, lo óptimo es que los servicios se brinden durante por lo menos seis meses luego de finalizada la etapa de capacitaciones.

¿Cómo se puede evaluar la marcha de los emprendimientos?

Si bien el técnico tutor que asuma su tarea con responsabilidad tendrá un panorama general acerca del estado de situación de cada uno de los emprendimientos sobre los que trabaja, apelar a indicadores objetivos constituye un paso más para perfeccionar esta tarea y poder establecer comparaciones.

Lo deseable será construir junto con el emprendedor o microempresario una tabla con los objetivos a los cuales quiere arribar, identificando las actividades que debe realizar para alcanzarlos, estableciendo plazos y apuntando los niveles y metas de cumplimiento que se verifican en cada momento. De manera muy simplificada, se trata de generar un tablero de indicadores que posibiliten el monitoreo y evaluación de cada proyecto.

A continuación se presenta una guía para construir una herramienta de este tipo.



METODOLOGÍA. Guía para la evaluación de emprendimientos.

Paso 1. Delinear junto con el emprendedor o microempresario los objetivos que se pretenden alcanzar. Diferenciar los que son de corto, mediano y largo plazo.

Objetivo 1. Largo plazo.	Poner en marcha el negocio.
Objetivo 2. Mediano plazo.	Obtener financiamiento necesario para la puesta en marcha del negocio.

Paso 2. Identificar las actividades que se deben realizar para alcanzar ese objetivo. Por ejemplo, si se continúa con el objetivo de acceder a financiamiento necesario para la puesta en marcha del negocio, las actividades podrán ser las siguientes:

Objetivo 1. Largo plazo.	Poner en marcha el negocio.
Objetivo 2. Mediano plazo.	Obtener financiamiento necesario para la puesta en marcha del negocio.
Actividades	
- Armar un plan de negocios.	
- Identificar las posibles fuentes de financiamiento.	
- Contactar instituciones donantes o financiadoras.	
- Completar los formularios correspondientes.	

Paso 3. Establecer los plazos para cada actividad.

Objetivo 1: Conseguir financiamiento para el proyecto.	
Actividad	Plazo
Armar el plan de negocios.	Mayo 2009.
Identificar las posibles fuentes de financiamiento.	Junio 2009.
Contactarse con las fuentes.	Julio 2009.
Llenar los formularios correspondientes.	Septiembre 2009.

Si bien aquí se presenta sólo a manera de ejemplo general, lo deseable es que las actividades puedan desglosarse tanto como sea posible, en la medida que sirva a los fines de seguimiento del proyecto. En los casos en los que las actividades puedan ser cuantificadas, es necesario establecer metas para evaluar el cumplimiento.

Paso 4. Monitorear los avances para cada ítem y, llegada la fecha establecida, verificar su cumplimiento.

PARTE II: EL BUEN MANEJO DE LA INFORMACIÓN DEL PROYECTO

Importancia de la sistematización de la información

Todas las acciones presentadas en este Manual incluyen la necesidad de contar con buena información y rápidamente accesible para el técnico. La información es un recurso vital para cualquier proyecto que se quiera desarrollar. Quien no posea información se encontrará en una situación muy desventajosa en relación con quién sí la tenga.

Pero la información que sirve, la que es útil para el proyecto e incluso para otras acciones, es la información sistematizada, bien presentada y preparada para el análisis.

La ejecución de un programa semejante es una fuente incalculable de datos. Sin embargo, no siempre se consideran los tiempos para trabajar en su sistematización. Las actividades que se realizan en el marco del programa parecen tan protagónicas e insumen tanto trabajo, que usualmente no se advierte el provecho que se consigue cuando se obtiene, apunta y analiza la información conseguida.

Es importante sistematizar la información para:

- Conservar la experiencia: muchas veces se confía en que todos los aspectos pueden retenerse en la memoria pero, pasado el tiempo, muchos datos relevantes se olvidan.
- Que los procesos no dependan de personas concretas: deben pertenecer a la o a las instituciones que los llevan adelante.
- Reflexionar sobre aspectos que no se consideraron en la planificación.
- Usar las lecciones aprendidas en pos de la mejora del proyecto.
- Planificar nuevos proyectos.
- Capacitar en el futuro sobre la base de lo hecho.

Si bien son muchas las formas de sistematizar la información y, en gran medida, dependerán de las necesidades y usos que se le quiera dar, en un programa como el que se propone en este Manual se deben considerar por lo menos dos acciones:

- La sistematización de experiencias.
- La confección de bases de datos.

Sistematizar la experiencia

La sistematización de experiencias es una metodología que facilita la reflexión continua de procesos y resultados del trabajo en los proyectos, para aprender de las experiencias hechas y así modificar y mejorar el trabajo concreto (Tipán Barrera, 2006). Consiste en poder reconstruir por escrito las experiencias vividas a través del ordenamiento de información, dando cuenta de los hechos, los factores que incidieron sobre ellos y los resultados obtenidos, en el contexto del proyecto emprendido.

La forma óptima de llevar adelante la sistematización consiste en digitalizar los documentos de acuerdo con los distintos abordajes o temas del proyecto, como por ejemplo: “articulación con los actores”, “jornada de presentación”, “capacitaciones”, “entrevistas”, entre otras.

Estos documentos deben ser **actualizados** cada vez que se registren novedades en relación con cada uno de ellos y releídos al finalizar, para observar si se han considerado todos los aspectos relevantes y verificar la coherencia en el relato.

Si bien en la etapa de sistematización no siempre es posible observar la utilidad de llevar adelante esta tarea, la marcha misma del proyecto evidenciará la ventaja de incorporar este hábito.



METODOLOGÍA. Guía para sistematizar información (Tipán Barrera, 2006).

Paso 1. Precisar y delimitar el tema a sistematizar (ejemplo: el componente de capacitaciones desarrollado en el marco del proyecto).

Paso 2. Elaborar una pregunta clave para la sistematización y argumentarla (ejemplo: ¿fueron adecuadas las temáticas desarrolladas en los talleres de capacitación?)

Paso 3. Determinar la información que se deberá conseguir para contestar la pregunta clave.

Paso 4. Con esa información, **contestar** la o las preguntas planteadas.

Paso 5. Extraer conclusiones.

Paso 6. Discutir con el grupo de trabajo los resultados.

Bases de datos

Una base de datos es un esquema que agrupa información de acuerdo con distintos criterios establecidos previamente, para luego utilizarla como insumo de trabajo.

Un ejemplo cotidiano de base de datos es la guía telefónica de cualquier comunidad. La guía telefónica establece un listado de nombres ordenado alfabéticamente y para cada uno se aporta una serie de datos relacionados. En este caso el domicilio y el número de teléfono que le corresponde.

Hay muchos tipos de bases de datos: las estadísticas ordenan y agrupan variables mensurables; las bibliográficas, que lo hacen sobre la base de, por ejemplo, de nombres de autores. A su vez, las bases de datos pueden ser estáticas o dinámicas, según permitan o no realizar múltiples operaciones de acuerdo con los criterios ordenadores que se prioricen en cada momento.

También hay muchas herramientas destinadas a poner en marcha una base de datos. Se puede confeccionar elaborando una simple planilla o cargando los datos en una hoja de cálculo de un programa de computación sencillo, o trabajar con softwares mucho más complejos y de operación automática.



EJEMPLO.

Bases de datos para el registro de asistentes a un taller de capacitación

Las bases de datos pueden armarse sobre la base de columnas y filas. Habrá tantas columnas como criterios se quieran relevar para los temas, objetos o sujetos listados en las filas. La forma de leer el cuadro es de manera horizontal. De la consideración de las columnas se tendrá el dato global para cada criterio.

Nombre	Domicilio	Teléfono	Institución a la que pertenece	Observaciones
Ricardo Forte	Las Acacias 43	159999999	EMPRETUR	Solicita reenvío material taller anterior.
Julieta Raiseth	San Martin 67	4233333	Asociación Desarrollo Local	-
David Roy	Obligado 122	154444444	Municipalidad	-



SUGERENCIAS.

Aspectos a tener en cuenta al momento de realizar una base de datos:

- Es aconsejable no dejar pasar mucho tiempo entre la recolección de datos, que puede instrumentarse mediante la distribución de un formulario o encuestas, y el momento de completar la base. Muchas veces se recuerdan datos valiosos no volcados por los encuestados en el formulario que pueden verse en la base, y el paso del tiempo borra esa información para siempre.
- El potencial de las bases de datos se ve multiplicado si se tiene el hábito de compartirlas con otras instituciones. En los acuerdos de articulación que se realicen, el compromiso de compartir esta información puede ser una de las actividades pautadas dentro de la colaboración. De esta manera, los recursos de información serán más amplios para todos.
- Por más que se lleve un block de notas, es aconsejable volcar los datos anotados a bases cada un período determinado de tiempo.
- Es importante tener en cuenta que la enorme cantidad de información que produce un proyecto es muy difícil de volver a obtener, si no es a partir de una iniciativa y esfuerzo similar.
- Muchas bases de datos adquieren relevancia en sí mismas y, al mismo tiempo que pueden ser insumos del proyecto, pueden servir como material para otro tipo de iniciativas.
- Las bases de datos deben actualizarse periódicamente. Su valor radica en que contienen información útil y actual. El plazo de actualización dependerá del tipo de información de la base. Por ejemplo, si se trata de una base sobre programas gubernamentales de apoyo a la producción, una actualización anual constituye un buen plazo.



CASO APLICADO. Las bases de datos del Proyecto Promoción de oportunidades de ingreso para microempresarios y desocupados de la zona de Tartagal, Salta (2007-2009).

A lo largo de la ejecución del proyecto se realizaron múltiples bases de datos. Algunas surgieron de la marcha misma del Programa, mientras que otras se confeccionaron especialmente para su funcionamiento. A continuación se puntúan las bases más significativas que formaron parte del proyecto:

Listado de organizaciones de la sociedad civil que trabajan con emprendedores: en esta base de datos se volcó información sobre estas organizaciones, apuntando denominación, persona de contacto, domicilio, localidad y objetivos.

Base de datos de entrevistados: con un esquema similar, se confeccionó una planilla en la que se volcaron los nombres de cada uno de los entrevistados durante la etapa de diseño del Programa, especificando fecha de encuentro, datos de contacto y otras observaciones. Esta base sirvió tanto en la etapa de entrevistas como durante todo el proyecto, ya que allí estaba la información sobre personas muy relacionadas con el tema.

Base de datos de contactos municipales: también con la misma lógica, se confeccionó una base para documentar los valiosos contactos que se realizaron entre los funcionarios y técnicos municipales.

Listado de programas gubernamentales: quizá esta sea una de las bases con mayor utilidad y trascendencia del Proyecto, en tanto implicó un gran esfuerzo y logró reunir información muy valiosa y muy dispersa. Esta base sirvió como insumo del Programa y, a su vez, constituye un producto que puede ser utilizado en otras iniciativas.

Base de emprendedores: también es una de las bases más importantes del proyecto. No sólo incluyó los datos de contacto de cada emprendedor o microempresario que formó parte del proyecto, sino que también en ella indicaba alguna información básica sobre su negocio (rubro, estado, montos e institución convocante, entre otros) y el nivel de participación que tenía en el Programa. Esta herramienta permitió realizar un seguimiento personalizado de cada participante y se construyó con la posibilidad de efectuar distintos “cruces”, de acuerdo con el aspecto que, en cada momento, se quería considerar.

Bases de capacitaciones: por cada taller realizado se desarrolló una base de datos indicando los nombres de los asistentes, datos de contacto y otras observaciones pertinentes.

En todos los casos, las bases de datos se realizaron en programas simples con hojas de cálculo (Excel). Toda la información relevada mediante formularios, como la plantilla de preinscripción, fue volcada inmediatamente después de finalizada la actividad.

Agradecimientos

Enseñar a Emprender es, sobre todo, el producto del trabajo articulado entre representantes de organizaciones de los sectores privado, público y de la sociedad civil. Durante los dos años de implementación del Proyecto “Promoción de oportunidades de ingreso para microempresarios y desocupados de la zona de Tartagal, Salta”, contamos con la colaboración desinteresada de una serie de actores sin los cuales no hubiera sido posible este Manual.

En primer lugar, agradecemos especialmente a Pan American Energy (PAE) y la International Finance Corporation (IFC) por su iniciativa en la generación de proyectos de carácter social tan valiosos como este, por la confianza que depositaron en CIPPEC para implementarlo, por el permanente involucramiento en cada una de las etapas de trabajo, y por poner a disposición del equipo técnico todos los recursos necesarios para facilitar la tarea. En particular, quisiéramos agradecer a Mario Calafell Loza, Daniel Scalise, Gabriela Oliván, Agustina Zenarruza y Diego Duval, de PAE, y a Marco Giussani, del IFC.

En segundo lugar, el proyecto no hubiera sido posible sin la colaboración de todos y cada uno de los consultores y capacitadores que contribuyeron para que nuestro programa de emprendedorismo resultara tan exitoso: Sandro Sassatelli, Fabián Gaitán, Héctor Solís, Bárbara Villanueva, Raúl Llobeta y Héctor Solá. A los diferentes funcionarios de la provincia de Salta por su tiempo, atención y recibimiento, especialmente a Germán Aramayo, Nicolás Ramos Mejía y Luis Party, del Ministerio de Desarrollo Económico, y a Luisina Leiston, del Ministerio de Desarrollo Humano.

Además, a cada uno de los representantes de instituciones públicas y del tercer sector que participaron activamente del proyecto, y colaboraron desde la logística de los eventos, hasta la generación de ideas y definición de actividades a lo largo de la proyecto: a José Minetti, Hernán Hernández y Bruno Baldi, del INTA (AER-Tartagal); Agustín Arenas, Cristian Chaile y Adriana Guzmán, de la Asociación para el Desarrollo; Eleonora Ruiz Huidobro, Adriana Guzmán y Carina del Valle Molina, de Fundación Impulsar; Roberto Alcazar, de la Cámara PyME General San Martín; y Teresita Sansone y Alfredo Alen, de la Fundación Instituto de Planeamiento y Desarrollo. También agradecemos a las instituciones educativas que participaron en el proyecto, especialmente al Instituto Terciario N° 6029 de Tartagal, a la UNSa Regional Tartagal y

a la EET N° 5136 Vespucio de General Mosconi. A Sergio Leavy, intendente de Tartagal; Isidro Ruarte, intendente de General Mosconi; y a Juan Carlos Alcoba, intendente de Aguaray. También reconocemos muy especialmente a los responsables de las dependencias de producción y sus colaboradores: Fabio Navarrete (Aguaray), Carlos Leiva y Karina Sanchez (Tartagal), y Roberto Miranda y Juan Guillermo Ríos (General Mosconi) por su confianza y por haber creído en este proyecto tanto como nosotros.

Un sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Salta por su colaboración constante y por creer en este Proyecto. También, a la comunidad de los tres municipios por su caluroso recibimiento y apoyo incondicional.

Por último, agradecemos especialmente al coordinador general del Proyecto durante el primer año de ejecución, Enrique Elorza, ya que sin su compromiso, dedicación y creatividad este trabajo no hubiera sido posible.

Nicolás Fernández Arroyo

Bibliografía

- Asensio, Ezequiel: “Costos, demanda, ingreso y oferta”, en *Emprendedores News*, s.f. Disponible en Internet en: http://www.emprendedoresnews.com/notaR/costos,_ingresos,_demanda_y_oferta-2769-12.html. Consultado en marzo de 2009.
- Barajas, Louis: *Microempresa, Megavida*, Editorial Grupo Nelson, Estados Unidos, 2007.
- Carboni, Carlos: *Lavoro e cultura del lavoro*, Editorial Laterza, Roma, 1991.
- Case, K. & Fair, R.: *Principles of Economics*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2007.
- Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía (CEPES): “¿Yo puedo ser un emprendedor?”, *Revista Empezar*, Andalucía, España, marzo de 2007.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública: *Qué es una investigación de Mercado*. Disponible en Internet en: <http://www.cpi.com.pe/descargas/Inv-Mer.pdf>. Consultado en febrero de 2009.
- Comunidad de Madrid: “Análisis de Riesgos”. Disponible en Internet en: http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/3IdentificaciondelosRiesgos_es.pdf. Consultado en febrero de 2009.
- De Bernardi, Luis Alberto: “Fécula de mandioca”, en Secretaría de Agricultura, Ganadera, Pesca y Alimentos de la Nación. Disponible en Internet en: http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/horta/fecula-mandioca/fecula_mandioca_01.htm. Consultado en julio de 2007.
- Diamond, Larry: “Repensar la sociedad civil”, “Qué es y qué no es la sociedad civil”, en *Boletín de la Cooperación Técnica y Científica*. México, 2005. Disponible en Internet en: http://dgctc.sre.gob.mx/pdf/boletin_4.pdf.
- Fernández Arroyo, N.; Tchintian, C.; Pleske, V.: “Experiencias de apoyo municipal a la producción local”, Buenos Aires, CIPPEC-Innova, agosto de 2004.
- Fundosa Social Consulting. Fundación Once, Fondo Social Europeo: *Manual del Emprendedor*. Disponible en Internet en: <http://www.fsc.es/NR/rdonlyres/63EC7AC0-083D-41B8-A472-007-A9BC429A2/17410/manualdelemprendedor.pdf>. Consultado en febrero de 2009.

- Gaitán, Fabián: “Cartilla del Taller Plan de Negocios”, *Proyecto Promoción de Oportunidades de Ingreso para Microemprendedores y Desocupados de la Zona de Tartagal*, Salta, marzo de 2008.
- Leandro, Gabriel: *Oferta, demanda y aplicaciones*, Aula Virtual. Disponible en Internet en: <http://www.auladeeconomia.com/microap-material2.htm>. Consultado en abril de 2009.
- Ley Nacional 29.117: *Promoción del microcrédito para el desarrollo de la economía social*. Disponible en Internet en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/118062/norma.htm>. Consultado en marzo de 2009.
- Llobeta Raúl: *Vivir del propio trabajo*, Cuadernos del Duende, Argentina, 2004.
- Longenecker, Justin; Moore, Carlos y Petty, William: “Diseño de la Organización”, *Administración Pymes*, Diario Clarín, Buenos Aires, 2008.
- Longenecker, Justin; Moore, Carlos y Petty, William: “Manejo Financiero”, *Administración Pymes*, Diario Clarín, 2008.
- Longenecker, Justin; Moore, Carlos y Petty, William: “Aprovechamiento de Recursos”, *Administración Pymes*, Diario Clarín, 2008.
- Microemprendedor.com: ¿Qué es un microemprendedor? Disponible en Internet en: <http://www.microemprendedor.com/2008/09/24/%C2%BFque-es-un-microemprendedor/> Consultado en marzo de 2009.
- Ministerio de Desarrollo Social de la Nación: “Plan de Desarrollo Local y Economía Social”, *Manos a la obra*. Argentina, s.f. Disponible en Internet en: <http://www.desarrollosocial.gov.ar/planes/dles/default.asp>. Consultado en febrero de 2009.
- Ministerio de Economía y Producción, Secretaría de Política Económica Argentina: “La competitividad en el Norte Grande”, *Políticas Económicas para el Desarrollo Territorial*. Disponible en Internet en: http://www.desarriterritorial.gov.ar/htms/nortegrande/nortegrande_bloquesproduct.html. Consultado en julio de 2007.
- Muñiz, Rafael: *Marketing en el siglo XXI*. Disponible en Internet en: <http://www.marketing-xxi.com/la-cadena-de-valor-en-el-marketing-estrategico-2.htm>. Consultado en febrero de 2009.
- Olivito, Guillermo: “Definición del perfil productivo local y regional a través del estudio de Cadenas Productivas”, *V Congreso Internacional de Gestión Académica*, Universidad Tecnológica Nacional. Disponible en Internet en: www.sceu.frba.utn.edu.ar/desarrollolocal/html/archivos/cadenasproductivas1.doc. Consultado en febrero de 2009.

- Penna, Atilio: “De la Acción a la Organización”, Colección Pymes en Crecimiento, Diario Clarín, 2008.
- Pozo Solís, Antonio: “Mapeo de Actores sociales”, *Taller de desarrollo de proyectos de investigación participativa para los equipos de Cochabamba y Lima*, Lima, febrero de 2007.
- Programa para el Desarrollo Regional y Sectorial, Banco de la Nación Argentina: Disponible en Internet en: <http://www.bna.com.ar/institucional/proder.asp>. Consultado en abril de 2009.
- Sainte-Marie, Georges: *Dirigir una Pyme*, Editorial Paidós, Barcelona, España, 2004.
- Sanin Angel, Héctor: *Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública*, Santiago de Chile, 1999.
- Sassatelli, Sandro: “Presentación Taller Emprendedorismo”, *Promoción de oportunidades de ingresos para microemprendedores y desocupados de la zona de Tartagal*, Salta, febrero de 2008.
- Sassatelli, Sandro: “Fuentes de Financiamiento y promoción de proyectos productivos y de servicios”, *Promoción de oportunidades de ingresos para microemprendedores y desocupados de la zona de Tartagal*, Salta, abril de 2008.
- Solís, Héctor: “Gestión de Emprendimientos”, en *Promoción de oportunidades de Ingresos para Microemprendedores y desocupados de la zona de Tartagal*, Salta, Consultoría Llobeta-Balmaceda & Asociados, junio de 2008.
- Tipán Barrera, Giovanna: “¿Cómo sistematizar? Una apuesta metodológica para el aprendizaje en las organizaciones”, *Red Infodesarrollo*, Ecuador, octubre de 2006. Disponible en Internet en: http://www.infodesarrollo.ec/recursos/doc_details/108-icomo-sistematizar-una-apuesta-metodologica-para-el-aprendizaje-de-las-organizaciones.html. Consultado en marzo de 2009.
- Urrutia, Arnulfo: *Origen y desarrollo del concepto de emprendedor*, s.f. Disponible en Internet en: <http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2005/07/10/emprendedores/55502>. Consultado en febrero de 2009.
- Valsecchi, Francisco: *Qué es la economía*, Editorial Columba, Buenos Aires, 1982.
- Villanueva, Bárbara: “Propuesta de Experiencia Interdisciplinaria en la Cooperación Participativa Universidad-Sociedad”, *Rueda de Deming, 13° Encuentro de equipos de mejora continua*, SAMECO, Buenos Aires, 2008.

Páginas web consultadas

- Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). República Argentina. <http://www.afip.gov.ar>
- Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES). República Argentina. <http://www.anses.gov.ar>
- Banco Grameen. www.grameen-info.org
- INFOLEG. <http://www.infoleg.gov.ar>
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). www.inta.gov.ar
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). República Argentina. <http://www.inaes.gov.ar/es/>
- Asociación Cooperativa Internacional. www.ica.coop
- Fundación Impulsar. <http://www.fundacionimpulsar.org.ar/>
- Ministerio de Economía de la Nación. República Argentina. <http://www.mecon.gov.ar/>
- Ministerio de Desarrollo Social. República Argentina. <http://www.desarrollosocial.gov.ar/>
- Ministerio de Trabajo de la Nación. República Argentina. www.trabajo.gov.ar
- Programa para el Desarrollo Sectorial y Regional (PRODER). República Argentina. <http://www.bna.com.ar/institucional/proder.asp>

Glosario de íconos de secciones



EJEMPLO.
El precio del trigo...

Ejemplos

La economía es una actividad esencialmente social, orientada al bien común, sometida al ...

Información destacada



SUGERENCIAS.
Aspectos a considerar...

Sugerencias



METODOLOGÍA. Guía...

Metodologías



MATERIAL PRÁCTICO.

Material práctico



CASO APLICADO

Caso aplicado

ENSEÑAR A EMPRENDER es una herramienta práctica al servicio de las diferentes instituciones e individuos que quieran promover los microemprendimientos de pequeña escala a partir de la capacitación y asistencia técnica en los lugares más necesitados de nuestro país. En este sentido, este Manual reproduce de manera didáctica el método utilizado para realizar las actividades de fomento del emprendedorismo en el marco del Proyecto impulsado por PAE (Pan American Energy) e IFC (International Finance Corporation) “Promoción de oportunidades

de ingreso para microempresarios y desocupados de la zona de Tartagal, Salta” e implementado durante los años 2007 y 2009 por CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento).

A diferencia de otros manuales dirigidos directamente a los emprendedores y microempresarios, esta publicación fue realizada para el uso exclusivo de técnicos que colaboren en el desarrollo y mejora de empresas de muy pequeña escala, pero que pueden realizar una gran contribución para el desarrollo local.



Acerca de los programas sociales de Pan American Energy en la zona

Pan American Energy LLC busca promover un enfoque integral de las problemáticas locales a través de la implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de vida y las oportunidades de desarrollo de los habitantes de las comunidades donde opera.

El foco estratégico es desarrollar las capacidades humanas, los negocios, el capital productivo de cada región, el capital social, los lazos comunitarios, el desarrollo de la sociedad civil y la capacidad de gestión gubernamental.

En el **área de educación** implementamos programas y acciones con el objetivo de mejorar el acceso y la calidad de la educación. Con respecto a la **salud**, trabajamos conjuntamente con hospitales, médicos locales, e instituciones implementando acciones que aseguren el cuidado de la salud, una adecuada nutrición y el cuidado de embarazadas y niños. En el **área de trabajo** contribuimos para que más personas tengan posibilidades de acceder a un empleo. En materia de **desarrollo local**: buscamos promover la generación de nuevas capacidades individuales e institucionales en pos del desarrollo local sostenible, poniendo especial énfasis en crear el ambiente propicio y los instrumentos necesarios que permitan nuevas oportunidades económicas.



Acerca de IFC

La **Corporación Financiera Internacional** (International Finance Corporation o IFC) es una institución afiliada del Grupo del Banco Mundial que se ocupa del sector privado. Su misión consiste en fomentar la inversión sostenible del sector privado en los países en desarrollo, para así ayudar a reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población.

La **Oficina de Servicios de Asesoría en América Latina y el Caribe** ha creado un pilar denominado “Reforzando los Beneficios Locales” (ELB por sus siglas en inglés) destinado a tratar de maximizar los beneficios socio-económicos que pueden obtener las comunidades gracias a las grandes inversiones y operaciones del sector privado (principalmente en las industrias extractivas). Las tareas de ELB se basan en el principio de que las comunidades deben beneficiarse de los proyectos de inversión que ellas acogen y de reconocer que a menudo no se concretan las oportunidades para el desarrollo local que crea la presencia de una gran empresa.

Para más información ingresar a <http://www.ifc.org/spanish>



Acerca de CIPPEC

CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. Para ello concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en la Argentina. Nuestro desafío es traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de Desarrollo Social, Desarrollo Económico, Fortalecimiento de las Instituciones y Gestión Pública, a través de los programas de Educación, Salud, Protección Social, Política Fiscal, Inserción Internacional, Justicia, Transparencia, Desarrollo Local, y Política y Gestión de Gobierno.

Para más información ingresar a www.cippec.org

