

**Tesis de Maestría**  
**Maestría en Economía Social**  
**Instituto del Conurbano – Universidad Nacional Gral. Sarmiento**

**¿Qué se entiende por “éxito” en los emprendimientos productivos  
sociales?**

Tesista: Alejandro Gottig  
Directora: Ana Luz Abramovich

Los Polvorines, 30 de Septiembre de 2010

Gracias a Juan Pablo, Catalina y Anabella  
por haberme acompañado y apoyado  
incondicionalmente, para que pueda  
completar este estudio...

## ¿Qué se entiende por “éxito” en los emprendimientos productivos sociales?

### Índice

	Pág.
1. Introducción.....	3
2. Introducción a la Economía Popular y la Propuesta de Economía Social.....	6
2.1. Los Emprendimientos Productivos Sociales.....	9
2.2. Características de los emprendimientos productivos sociales.....	11
2.3. El concepto de Éxito en los Emprendimientos Productivos Sociales.....	18
2.4. Breve presentación metodológica.....	25
3. Análisis empírico en Organizaciones y Emprendimientos Productivos Sociales.....	31
3.1. Caracterización de las organizaciones.....	31
3.2. ¿Qué entienden por éxito las organizaciones?.....	53
3.3. ¿Qué entienden por éxito los emprendedores?.....	65
3.4. Análisis comparativo entre organizaciones y emprendedores.....	87
4. Reflexiones finales.....	105
Bibliografía.....	112
Anexos.....	114

## **1. Introducción**

En este trabajo indagamos sobre la forma en que se considera y evalúa el “éxito” en los emprendimientos productivos sociales. En el marco de la propuesta de Economía Social, los emprendimientos productivos sociales presentan características que los vuelven especialmente relevantes para la generación de inclusión social. La noción de “éxito” generalmente aceptada y aplicada a la evaluación de emprendimientos productivos, no logra dar cuenta de la especificidad y potencialidades que presentan los aquí llamados “emprendimientos productivos sociales”; que por sus características son elementos constitutivos de una propuesta de construcción alternativa.

En una propuesta de trabajo anterior, la intención era profundizar en el desarrollo de los “factores de éxito” en los emprendimientos productivos sociales. Sin embargo, antes de considerar factores de éxito, resultaba necesario problematizar la noción de éxito en sí misma para este tipo de emprendimientos. La bibliografía existente respecto de los factores de éxito, proviene de otros enfoques que presuponen una noción demasiado enfocada en el resultado económico, la cual no resulta suficiente en el marco de la propuesta de economía social. Consideramos que ésta no resultaba compatible con una propuesta de economía alternativa, ni con las visiones que creíamos que los propios emprendedores tendrían sobre el éxito.

La inquietud que guió este trabajo consistió en profundizar acerca de la noción de “éxito” en los “emprendimientos productivos sociales” y la evaluación concreta del “éxito”, desde la perspectiva de los mismos emprendedores que llevan adelante estos emprendimientos, así como las de sus organizaciones impulsoras. Considerando que en un entorno mayormente desarrollado con los parámetros de una “economía del capital”, donde la forma de medir el éxito es en base a la rentabilidad del capital, resulta sumamente interesante conocer el punto de vista de las organizaciones que promueven la propuesta de economía social y de los emprendedores que consideramos que son necesariamente parte constitutiva de esta propuesta, mas allá de los diversos grados con que ellos asuman este discurso.

El marco teórico se inicia entonces en el Capítulo 2, con una aproximación a la Propuesta de Economía Social; propuesta que se materializa desde algunas iniciativas que surgen en el campo de la Economía Popular, cuyos elementos centrales también presentamos brevemente. Posteriormente, avanzamos en una definición de Emprendimiento Productivo Social, como elemento necesario para la construcción de esta economía alternativa (2.1.). A continuación, realizamos una caracterización de dichos emprendimientos, tomando como base otros estudios sobre emprendimientos productivos sociales y microemprendimientos de la economía popular de la misma región geográfica en la que se ubican los casos empíricos de este trabajo, realizados durante los últimos diez años (apartado 2.2.). Por último, para completar el marco de esta primera parte, en el apartado 2.3. realizamos un acercamiento al concepto de “éxito” en emprendimientos productivos sociales desde diferentes enfoques, a los fines de plantear la discusión existente en este campo.

Para el estudio empírico trabajamos con tres organizaciones y doce emprendimientos productivos sociales, con entrevistas semi-estructuradas y visitas; lo que ampliamos en la presentación metodológica, que constituye el último apartado del capítulo 2 (2.4.).

El componente empírico de este trabajo se desarrolla a lo largo del capítulo 3, y parte de la presentación de tres organizaciones que impulsan la economía social en distinto grado y modo (Asociación Mutual Primavera, Fundación Alternativa 3 y Asociación Civil Nuestras Huellas). Esto permite tener acceso a una diversidad de experiencias, en las que pueden notarse diferencias y matices en la visión al respecto en cada una de ellas, teniendo de esta manera elementos diferentes pero comparables. Cada una de estas organizaciones nos indicó emprendimientos productivos sociales que consideraban exitosos y no exitosos, lo que permitió a su vez un análisis diferencial, no sólo entre emprendimientos impulsados por organizaciones con perspectivas diversas, sino también en diferente situación respecto al éxito. Este análisis se presenta en los apartados 3.1. a 3.3.

El análisis comparativo realizado (3.4.) a partir de la información recolectada, resulta sumamente relevante, puesto que muestra que en los emprendimientos productivos sociales la noción de éxito excede y complejiza a aquella más comúnmente aceptada en otras consideraciones teóricas (otras visiones más economicistas). Sin embargo, lejos de ser concluyentes, las ideas que emergen de este trabajo, buscan dejar abierta una discusión respecto de qué puede considerarse exitoso en términos de “economía social”. O en términos de la propia propuesta, qué consideraremos exitoso cuando hablamos de “volver a poner al hombre en el centro de la actividad económica”.

Finalmente, presentamos los elementos centrales que surgen para esta discusión en el Capítulo 4 de reflexiones finales.

## **2. Introducción a la Economía Popular y la Propuesta de Economía Social**

A lo largo de los últimos treinta años aproximadamente; en paralelo con la profundización de las medidas económicas neoliberales durante la década del '90, el ascenso de la tasa de desempleo a partir de 1994 (alcanzado en Argentina records históricos año tras año hasta 2002) y el estallido social de Diciembre 2001; surge una variedad de emprendimientos con fines distintos a las empresas capitalistas. El objetivo principal en estas nuevas formas ya no es el lucro en sí mismo, sino la actividad económica como respuesta a fines sociales determinados. Por ejemplo, en algunos casos se trata de mantener las fuentes trabajo, en otros generar un ingreso de subsistencia, pasando por experiencias de crear empleo para desocupados u otras personas con dificultades laborales, e incluso generar recursos económicos para apoyar proyectos de organizaciones sociales. Dentro de este marco, podemos mencionar empresas recuperadas, cooperativas, emprendimientos asociativos, emprendimientos productivos sociales, microemprendimientos familiares, y otros tipos de empresas con un objetivo más allá del lucro. Si bien esto no es nuevo, hay un fuerte crecimiento de estas experiencias, y una revalorización de las mismas en el marco de las ideas vinculadas a la Economía Social.

El ámbito en el que aparecen estos emprendimientos con fines de subsistencia mediante la generación del propio trabajo, es el que generalmente se ha denominado “Economía Popular”. En términos de Sarria Icaza y Tiriba (2004), “la economía popular es el conjunto de actividades económicas y prácticas sociales desarrolladas por los sectores populares con miras a garantizar, a través de la utilización de su propia fuerza de trabajo y de los recursos disponibles, la satisfacción de las necesidades básicas, tanto materiales como inmateriales”. Estos autores utilizan este concepto para referirse a las actividades desarrolladas por quienes se han visto obligados a generar su propio trabajo por situaciones de exclusión laboral, o buscan un ingreso complementario como consecuencia de los bajos salarios. En el mismo sentido, el documento de Sarria Icaza y Tiriba (2004) menciona comentarios de Nyssens (1998), quien plantea que sobre la base de conocimientos y prácticas económicas desarrolladas por los mismos sectores populares, la economía

popular se ha transformado en “un poderoso medio para resistir la exclusión [...] del mundo popular y su precaria economía”. En una definición más amplia, Coraggio (1996) entiende por economía popular a: “el conjunto de actividades de comandan, las actividades que realizan para satisfacer sus necesidades de manera inmediata o mediata (actividades por cuenta propia o dependientes, mercantiles o no), las reglas, valores y conocimientos que orientan tales actividades, y los correspondientes agrupamientos, redes y relaciones [...] que instituyen a través de la organización formal o de la repetición de esas actividades, los individuos o grupos domésticos que dependen para su reproducción de la realización ininterrumpida de su fondo de trabajo.

Uno de los aspectos más destacados de la economía popular, es que su principal factor de producción está compuesto por su fuerza de trabajo, y no por capital. Por otro lado, no explota el trabajo ajeno ni intercambia la fuerza de trabajo por un salario; sino que utiliza su propia fuerza de trabajo en la búsqueda de garantizar su subsistencia y la generación de algún excedente adicional para intercambiar. Estos aspectos le imprimen características totalmente distintas de la racionalidad económica capitalista. Y aunque empleen alguna fuerza de trabajo asalariado, el objetivo es la “reproducción ampliada de la unidad doméstica<sup>1</sup>”, dice Coraggio (1999)<sup>2</sup>. Para este autor, la lógica de “reproducción ampliada de la vida”, es lo que diferencia principalmente a la economía popular de otros sectores económicos.

En la búsqueda de “alternativas” a la Economía del Capital, que está guiada por la “reproducción ampliada del capital (acumulación)”, (Coraggio, 2009); surgen una variedad de otras propuestas económicas fundadas en el concepto

---

<sup>1</sup> Wallerstein (1992) llama Unidad Doméstica al “agrupamiento [*de personas*] que asegura cierto nivel de sumar ingresos y compartir recursos a lo largo del tiempo para reproducirse como unidad. Pueden estar ligados biológicamente, compartir una residencia, o no”. En nuestro país, un caso común de Unidad Doméstica es el compuesto por un grupo familiar que comparte un hogar, y que complementa distintas fuentes de ingreso de alguno/s de sus miembros para asegurar el sostenimiento del grupo completo. En cuanto a la “reproducción ampliada de la unidad doméstica”, el autor Coraggio se refiere a que durante un plazo determinado, la unidad doméstica logra sostener dinámicamente un “desarrollo en calidad [*creciente*] de las condiciones de vida (y recursos)”. Coraggio (1996), *El Trabajo desde la Perspectiva de la Economía Popular* (Versión revisada por el autor. MAES 2003-2005).

<sup>2</sup> En: *Economía Popular*. Sarria Icaza y Tiriba (2004).

de “reproducción ampliada de la vida”, entre cuyas características destacamos especialmente sus posibilidades de generar inclusión social a través de emprendimientos productivos. Abramovich y Vázquez (2004a) llaman “Economía Social”, a un término amplio que agrupa a varias de estas propuestas con sus distintos nombres: Economía Social, Economía Solidaria, Economía social y Solidaria, y Economía del Trabajo. Aunque dichos autores reconocen diferencias entre sus definiciones, mencionan que las “distintas propuestas plantean la necesidad de creación de un sector de economía social, orientado hacia la reproducción ampliada de la vida del conjunto de la sociedad”, citando a Coraggio (2002). Desde esta perspectiva, los emprendimientos productivos enmarcados en una propuesta de Economía Social en términos de Abramovich y Vázquez, tienden a recuperar las capacidades y las habilidades de la persona, reconstituyendo su carácter de sujeto productivo y creativo, generando niveles crecientes de autonomía y cooperación (2004a). Al mismo tiempo, los autores destacan que esta propuesta plantea devolver al hombre y su trabajo un papel central en la actividad económica, poniéndolo por sobre las cosas y su valor monetario. Por último, Coraggio (2009) agrega que el criterio de eficiencia ya no es “la cantidad acumulada”; sino la calidad de vida, el buen vivir y la realización de las personas en un tejido de vínculos de solidaridad.

En el marco de esta propuesta, es donde adquieren destacada relevancia los emprendimientos de la economía popular mencionados anteriormente, así como también los iniciados propiamente desde la economía social. Abramovich y Vázquez (2004a) encuentran que estos emprendimientos son elementos centrales para la propuesta de Economía Social. Especialmente, aquellos emprendimientos productivos en los que resalta un carácter asociativo. Estos poseen una potencialidad significativa para ser sujetos activos en la construcción de la Economía Social. En este trabajo llamamos emprendimientos productivos sociales a aquellos emprendimientos de la economía popular que sostienen valores asociados a la economía social, o han sido impulsados por organizaciones que promueven esta propuesta.

## **2.1. Los Emprendimientos Productivos Sociales**

Tomado como referencia un documento de Abramovich, Hintze, Montequín y Vázquez (2003)<sup>3</sup>, y otros dos de Abramovich y Vázquez (2004a y 2004b), que los mismos autores plantean como una evolución del mencionado en primer lugar; podemos elaborar una descripción general de estos emprendimientos. Entendemos por emprendimiento productivo social a emprendimientos de carácter asociativo, cuya principal razón de existir es ser un medio para conseguir determinados fines sociales (de este modo, dar respuesta concreta a necesidades de la población), mediante la producción de bienes o servicios destinados al mercado. Según estos dos estudios, la mayoría de estos emprendimientos reconocen que tienen un fin social, más allá del económico. Los fines sociales perseguidos por estas organizaciones económicas, apuntan mayormente a la inclusión social mediante el trabajo, tal como lo plantea la propuesta de economía social. Entre ellos, los más significativos para nuestro estudio son:

- a. Facilitar la inserción laboral presente o futura por medio del trabajo.
- b. Generar trabajo para un grupo de personas determinado.
- c. Mejorar la calidad de vida de un grupo familiar, a través de la generación de un ingreso complementario.

En cuanto al componente de asociatividad, el mismo puede estar dado hacia adentro, entre los miembros de un mismo emprendimiento; o hacia afuera, entre diferentes actividades económicas para un fin común. La asociatividad se plantea como elemento de solidaridad, fortalecimiento y poder, para enfrentar la exclusión con mejores recursos y transitar hacia una inclusión con el otro. Podríamos decir que estos emprendimientos tienen un doble desafío: por un lado, generar trabajo para personas con dificultades o directamente expulsadas del mundo laboral; y por otro lado, lograr una situación laboral más estable y duradera con una mayor creación de capital social. “Capital social es el proceso de desarrollo de la confianza recíproca entre ciudadanos con el objetivo de

---

<sup>3</sup> Empresas sociales: características, problemas y perspectivas. Un estudio de casos de la Región Metropolitana de Buenos Aires. En Empresas sociales y economía social: una aproximación a sus rasgos fundamentales. UNGS.

resolver problemas que exigen la acción colectiva o el deseo de los ciudadanos para confiar en los otros (Putnam, 1999). Fukuyama (1999) sugiere que el capital social puede ser definido simplemente como el conjunto de valores informales o normas compartidas entre los miembros de un grupo que posibilita la cooperación entre ellos”. Ambos citados en “Capital Social”, de Baquero (2004).

Un rasgo fundamentalmente distintivo de los emprendimientos productivos sociales, como ya esbozamos en el apartado anterior, es que tienden a “asegurar la reproducción con calidad creciente de la vida de sus miembros y sus comunidades de pertenencia” (Coraggio, 2002). Mientras que en una empresa capitalista (el modelo más extendido en Argentina, y en casi todo el mundo) la lógica que gobierna todas las decisiones es el lucro y la maximización de su rentabilidad; en los emprendimientos productivos sociales la lógica de funcionamiento está subordinada a la satisfacción de determinadas necesidades.

Adicionalmente, estos emprendimientos pueden o no incluir algunos de los siguientes rasgos fundamentales:

1. Asignan beneficios económicos para la consecución de otros objetivos sociales adicionales. Por ejemplo, este sería el caso de emprendimientos que transfieren parte del excedente generado a una organización social para financiar o apoyar sus actividades.
2. Están vinculados con la comunidad local, manteniendo un alto grado de compromiso con el desarrollo de la misma. A modo de ejemplo, podemos mencionar a emprendimientos que se inician en un lugar geográfico determinado (puede ser al amparo de una organización promotora), con la intención apoyar el desarrollo de esa comunidad en particular, a partir de la generación de trabajo remunerado para personas del lugar.

Los emprendimientos productivos se presentan como “sociales”, ya que producen “sociedad” y no sólo utilidades económicas. En palabras de Federico Sabaté: “los emprendimientos productivos sociales tienen como función ayudar

a construir o reconstruir circuitos de producción y circulación de bienes y servicios, enriqueciendo el entramado social, sirviendo de punto de incorporación de los sectores marginales y excluidos, ampliando el acceso al trabajo, captando y potenciando las capacidades y energías sociales existentes, colaborando en la emergencia de nuevas fuerzas emprendedoras, facilitando la autonomía de las personas [...] produciendo lazos de solidaridad y cooperación”. (Federico-Sabaté, 2003). “Esto contribuye a su vez a generar ciudadanía en las personas involucradas” (Abramovich, 2004).

## **2.2. Características de los emprendimientos productivos sociales**

Esta caracterización de los emprendimientos está basada principalmente en el estudio de casos de la Región Metropolitana de Buenos Aires: “Empresas Sociales: características, problemas y perspectivas”. El estudio de Abramovich, Hintze, Montenquín y Vázquez (2003) abarcó a 30 emprendimientos productivos sociales de la Región Metropolitana de Buenos Aires. También, tomamos algunos aportes puntuales del estudio “Microemprendimientos y Redes Sociales en el Conurbano” de Merlinsky (2001), el cual sería pertinente debido a que considera a los microemprendimientos como “organizaciones económico-sociales”<sup>4</sup>. Por otro lado, también consideramos el apartado “Emprendimientos Asociativos Mercantiles” de Benítez, Muñoz, Quiroga y Vázquez, de la investigación “Emprendimientos Socioeconómicos Asociativos: su vulnerabilidad y sostenibilidad” dirigido por Coraggio y Federico-Sabaté (2009). Y por último, tomamos Abramovich (2007): “¿Es posible crear productores? Un análisis de grupos de emprendedores financiados por la Tipología 6 “Actividades Socio-productivas del Componente Materiales del Programa Jefes de Hogar”. La caracterización se elabora en base a estos estudios, ya que son los únicos que abordan estas preguntas en la región. Si bien lo hacen bajo diversos nombres (empresas sociales, emprendimientos productivos sociales, microemprendimientos, emprendimientos asociativos

---

<sup>4</sup> Según Merlinsky (2001): “En términos económicos no existen importantes diferencias entre microempresas [*nota: capitalistas*] y microemprendimientos. Sin embargo, en los aspectos sociales, los microemprendimientos reúnen una serie de rasgos característicos que permiten diferenciarlos y que incluso tienen implicancias diferentes en lo que se refiere a su racionalidad”.

mercantiles, emprendimientos asociativos, etc.), todos hablan de experiencias que podemos asimilar a lo que aquí consideramos “emprendimientos productivos sociales” y que sostienen en mayor o menor medida la propuesta de economía social. Además, sobre esta base son elegidas las tres organizaciones que han impulsado los emprendimientos considerados para este estudio. Presentamos a continuación las características particulares de mayor interés para este trabajo.

### **2.2.1. Relación con organizaciones promotoras**

Entre los emprendimientos productivos sociales encontraremos cierta frecuencia que cuentan con una Organización promotora o impulsora detrás de ellos. Identificamos como “organizaciones promotoras” a ONGs y/u organismos de gobierno (en menor medida) que realizan actividades de apoyo a emprendimientos productivos, ya sea como objetivo central o como una extensión de su trabajo entre otras diversas actividades. Esta situación, o característica, está presente en mayor o menor medida en todos los estudios mencionados anteriormente. Debemos prestar cierto grado de atención a este detalle de las “organizaciones impulsoras”, ya que será uno de los ejes sobre el que estructuraremos el análisis más adelante. El apoyo que dan estas organizaciones viene dado como aporte de “capital inicial”, financiamiento<sup>5</sup>, espacio físico para actividades, capacitación, acompañamiento y otros recursos varios.

### **2.2.2. Encuadre legal e impositivo**

Una característica que emerge en esta vinculación con organizaciones promotoras, es la dificultad que tienen estos emprendimientos para pasar de la “informalidad” a la “formalidad”. La dificultad que tienen para adoptar un marco legal. Suele darse con frecuencia la situación de que el emprendimiento se ampare en el marco jurídico de la organización promotora, utilizando a la misma como paraguas legal y fiscal/impositivo. La formalización ocurre

---

<sup>5</sup> Generalmente en forma de microcréditos.

generalmente cuando la actividad económica alcanza una escala importante, o se da un salto significativo en los volúmenes y complejidad de la comercialización. Esta situación hace que algunas organizaciones, en un intento de colaborar con la “formalización” de la actividad, concluyan realizando actividades comerciales o productivas bajo formas jurídicas que no lo tienen permitido, como pueden ser las fundaciones y/o asociaciones civiles. En Argentina no hay un marco legal específico para los emprendimientos productivos sociales, a excepción de las cooperativas y los talleres protegidos, o del más reciente sistema de contribución fiscal denominado Monotributo Social. Este último, sólo alcanza a microemprendimientos de muy baja facturación, es válido solo por un período limitado de meses, y requiere de una inscripción en un registro especial para tal fin del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Por lo tanto, esta falta de marco jurídico específico, la dificultad para acceder a las limitadas herramientas fiscales o la utilización de figuras alternativas no creadas para tal fin determinado, generan dificultades en la relación de los miembros con el emprendimiento y en las actividades comerciales del mismo. Es por eso que muchos de los emprendimientos directamente optan por funcionar informalmente, sin adoptar forma jurídica alguna.

### **2.2.3. Población involucrada**

Una característica general es que la gran mayoría de los emprendimientos de estos estudios mencionados, están integrados por personas de bajos recursos<sup>6</sup>. Mientras que los miembros de las organizaciones promotoras habitualmente no se encuentran en esa situación<sup>7</sup>, siendo estos últimos generalmente organizadores, coordinadores y/o asesores de las actividades relacionadas con la promoción. Llama la atención por el contraste, que quienes tienen concretamente que intentar vivir del fruto de la actividad productiva de estos emprendimientos son mayormente personas de poblaciones reconocidas

---

<sup>6</sup> Todos los casos que veremos, se encuentran ubicados en los distritos de Malvinas Argentinas y José C. Paz. Estos distritos son ampliamente reconocidos por encontrarse entre los distritos con los índices socio-económicos más desfavorecidos de la Provincia de Buenos Aires.

<sup>7</sup> Este comentario excluye las organizaciones de base, las que habitualmente tampoco se configuran como organizaciones promotoras.

como pobres; y quienes no se encuentran en esa situación son quienes están “coordinando” desde las organizaciones promotoras. Esto no significa que estas últimas estén libres de dificultades económicas, ya que frecuentemente su actividad sólo es posible mientras se consigan donaciones, subsidios, financiamientos de proyectos y otros recursos usualmente escasos e insuficientes para todas las organizaciones sociales existentes. Esto genera que dichas organizaciones promotoras o impulsoras dependan mucho del voluntarismo, compromiso y convicción de sus miembros.

#### **2.2.4. Estructura organizativa y funcionamiento**

La estructura suele ser flexible, se acomoda en función de los objetivos sociales y económicos a atender. Si bien esto a primera vista puede parecer algo positivo, en realidad también hay que mencionar que ocurre debido a cierta precariedad en el funcionamiento interno de los emprendimientos, lo cual es una dificultad, especialmente a la hora de responder a demandas crecientes.

Por otro lado, hay alta movilidad de incorporaciones y desvinculaciones. Quienes se desvinculan de la actividad, suelen hacerlo por incompatibilidad con la lógica del emprendimiento o porque encuentran trabajo en el mercado “formal” de empleo en empresas capitalistas. Esto último es algo bastante frecuente, al menos en los casos que estudiaremos, donde muchos de los miembros de los emprendimientos dejan la actividad al conseguir otro trabajo en relación de dependencia. Tampoco han dejado afuera a miembros de los emprendimientos en los casos en que se han visto obligados a reducir su actividad productiva (por bajo nivel de ventas). Esta característica marca un fuerte contraste con las empresas capitalistas. Resalta aquí un carácter solidario entre los miembros del emprendimiento; en el sentido de reciprocidad e igualdad con el otro, preservándose mutuamente de la situación de exclusión.

Una característica evidenciada en el estudio de Benítez y otros (2009), es la permanente presencia de relaciones previas de conocimiento, confianza o parentesco en la conformación y/o desarrollo de los emprendimientos. Estas

relaciones de conocimiento o confianza mutua establecidas previamente en otros ámbitos, suelen ser la base sobre la que se construyen los diferentes lazos asociativos, ya sean hacia el interior o exterior del emprendimiento.

En lo que respecta a la remuneración, según lo observado por el estudio de Merlinsky (2001), podemos encontrar las siguientes formas de distribución del ingreso:

1. Por partes iguales, sin importar la cantidad de horas trabajadas por cada uno de los miembros del emprendimiento.
2. En función de la cantidad de horas trabajadas por cada integrante.
3. En función de las horas trabajadas y del grado de experiencia que se tenga en el oficio o la tarea principal a desarrollar.
4. En función de las ventas. Se retribuye a quienes lo produjeron y se le da una retribución adicional a quien logró la venta.
5. Cuando un integrante aportó recursos materiales propios, además de su fuerza de trabajo, recibe un porcentaje de retribución mayor al resto de los miembros.
6. En algunos casos, algún integrante decide no cobrar o retirar menos, porque encuentra que no lo necesita o considera que algún otro miembro lo necesita más que él.

En cuanto a la toma de decisiones, si bien en la mayoría de los casos hay una intención de democratizar y hacer participativa la toma de decisiones, en lo concreto hay asimetrías de poder y predominan los mecanismos informales.

Por último, resalta el importante arraigo territorial, utilizando redes y vínculos propios. La participación en redes es planteada como una de las condiciones necesarias para su desarrollo, ya que es considerado un factor de alta incidencia en el éxito/fracaso de los emprendimientos. Esta característica aparece en tres de los estudios considerados para esta caracterización, no siendo mencionada en el caso de los microemprendimientos estudiados por Merlinsky. Por otra parte, el arraigo territorial mencionado está íntimamente ligado al compromiso con el desarrollo local, o más específicamente con la comunidad que rodea a estos emprendimientos.

### **2.2.5. Tipo de actividades económicas**

Las actividades productivas llevadas a cabo, pueden calificarse generalmente como tecnológicamente sencillas. Incluso, en muchos casos estamos hablando directamente de formas de producción artesanales con escasa o nula utilización de maquinarias. Claramente nos referimos a actividades que implican procesos relativamente poco complejos, que no requieren de herramientas muy sofisticadas, ni conocimientos demasiado específicos que conlleven un largo proceso de formación o varios años de experiencia en la ejecución de la tarea. Esta situación está indicada en los dos estudios considerados para el trabajo de caracterización, y es quizá uno de los puntos de consenso entre los autores que han abordado como temática el “sector informal”, según señala Merlinsky (2001). Esto constituye una restricción en cuanto a las posibilidades de desarrollo del emprendimiento, le hace tener costos de producción muy altos por unidad producida, debido a que opera con niveles de productividad bajos.

Entre los emprendimientos que consideraron Abramovich y otros (2003), por mencionar sólo algunos ejemplos, encontramos: panaderías, elaboración de bolsas plásticas, huertas, producción de miel, producción de escobas, elaboración de comidas, etc. Para ampliar los ejemplos podemos agregar de Abramovich (2007): costuras en general, reparación de electrodomésticos, fabricación de pañales, albañilería, carpintería, actividades de comercialización en general, etc. En el estudio de Benítez, y otros (2009) se destaca que alrededor de la mitad de las actividades económicas corresponden a producción y comercialización de los rubros textil y alimenticio. También, es importante la presencia de pequeños comercios, destacada así mismo por Merlinsky (2001). Se trata principalmente de actividades asociadas a capacidades puestas en juego en otros ámbitos (doméstico) de la economía popular.

En el caso de ciertos servicios, estos están fuertemente condicionados a la existencia de una relación especial de confianza y conocimiento mutuo entre

aquel que lo ofrece y aquel que lo obtiene. Por ejemplo, es el caso de: cuidado de personas adultas mayores, cuidado de niños y actividades de servicio doméstico.

#### **2.2.6. Administración, ventas y situación económico-financiera**

En la mayoría de los casos, al menos de forma básica, hay alguna forma de planificar la producción y gestionar los aspectos contables del emprendimiento. El criterio usado para el cálculo de costos, suele quedar más claro cuando preguntamos cómo establecen el precio. Ya que la forma más común de establecer el precio es el costo de la materia prima, más la suma de un porcentaje variable. Quedando generalmente desestimados los costos fijos y otros costos no visibles a simple vista. Es distinto el caso de quienes realizan trabajos por hora, quienes establecen directamente un valor horario, como puede ser en el caso del rubro de la construcción y/o refacciones. Vale decir, que son pocos los emprendimientos que logran un correcto cálculo de costos y una toma de decisiones acordes a estos resultados. En cuanto a lo que se refiere a la contabilidad y manejo del dinero, una distinción especial debemos hacer con los emprendimientos de composición “familiar” que funciona en el mismo domicilio de los integrantes. En esta situación, casi siempre se mezclan los gastos domésticos con los gastos del emprendimiento, generando una falta de distinción respecto de la real situación económica de ambos espacios. Esta característica no está presente en los casos en que estos dos ámbitos están separados. Un grado creciente de complejidad en la contabilidad y manejo del dinero, podemos observar en los casos de emprendimientos productivos sociales con muchos trabajadores o que están constituidos formalmente.

Por el lado de las ventas, en general no traspasan el límite de lo que podríamos denominar el mercado local. Es decir, vecinos, parientes y amigos. Salvo en algunos pocos casos, ayudado quizá por el tipo de producto o servicio ofrecido, se produce una inserción más allá del territorio propio. Esto genera a su vez un mayor volumen de ventas, y por lo tanto de ingresos. Un caso especial, es el de los emprendimientos productivos sociales que logran acuerdos de ventas con instituciones promotoras de la actividad económica en cuestión. Estos

pueden ser organismos del estado, empresas u otras instituciones no gubernamentales. Esto permite que el emprendimiento gane cierta estabilidad en cuanto a la demanda, dependiendo efectivamente del volumen acordado. De esta manera, pueden realizar una cierta planificación de sus actividades y tener mayor previsión acerca de sus resultados a futuro. Otros, como estrategia de comercialización, intentan captar nichos de personas de más altos recursos. Sin embargo, más allá del camino utilizado para canalizar las ventas, en todos los casos expresan dificultades para manejarse con la comercialización. Los miembros integrantes de los emprendimientos, en general se ven a sí mismos como productores, pero no como vendedores. Una dificultad adicional en este sentido, corresponde a la falta de formación e información para realizar un estudio certero de posibilidades de venta en el mercado, previo al inicio de la actividad económica.

Las dificultades económico-financieras son, en general, una característica distintiva de los emprendimientos productivos sociales. La falta de recursos y/o financiamiento, los costos operativos altos y los pocos clientes, encabezan la lista de dificultades y preocupaciones de quienes los llevan adelante. Estos emprendimientos tienen dificultades para conseguir créditos, debido en general a la falta de garantías por un lado; y a que los bancos no otorgan créditos a entidades sin fines de lucro, para quienes adquieren una forma legal de este tipo. Le suma complejidad a este punto, el tema de la dificultad que mencionábamos anteriormente acerca de pasar de la “informalidad” a la “formalidad”, de trabajar con marcos legales no adecuados o directamente no tenerlos. Paralelamente, los costos operativos altos, guardan relación con la mencionada precariedad en el funcionamiento interno y las actividades productivas tecnológicamente sencillas, combinado con un bajo nivel de ventas. Esto constituye una combinación de situaciones muy difícil de sortear.

### **2.3. El concepto de Éxito en los Emprendimientos Productivos Sociales**

Bartolomé (1990) en un trabajo sobre evaluación de microproyectos de desarrollo social, indica que uno de los problemas básicos de dicha evaluación radica en la dificultad de la definición de las dimensiones de éxito y fracaso, y el

peso relativo que se le dará a cada una de las dimensiones. Concretamente, se pregunta: “¿qué habremos de considerar un éxito o un fracaso? ¿El cumplimiento o no de los objetivos explícitos de un proyecto? ¿Su contribución, aunque no sea la específicamente esperada [...]? ¿Cómo comparar y sopesar éxitos o fracasos en el plano económico con otros planos sociales menos fáciles de cuantificar?”. Éxito y fracaso pueden ser incluso relativos, según el punto de vista. Bartolomé (1990) cita a modo de ejemplo el “principio de la conservación y mutación de la energía social” de Hirschman (1986), quien sostenía que proyectos de desarrollo de base que habían sido considerados inicialmente un fracaso, habían logrado luego fortalecer la capacidad organizativa y los conocimientos prácticos en emprendimientos posteriores.

Inicialmente iremos mostrando aquí algunas posturas que ilustran la forma en que la visión de economía social plantea marcos para evaluar esta cuestión, las cuales discuten y amplían la noción de éxito generalmente aceptada para la economía capitalista. Por otro lado, Merlinsky (2001) señala que estos emprendimientos desbordan la lógica de análisis económico convencional, que no pueden ser evaluados exclusivamente desde el punto de vista de factibilidad económica. Desde esta estrecha mirada no se lograría entender, por ejemplo, cómo emprendimientos de reproducción económica deficiente<sup>8</sup> logran un razonable nivel de continuidad en el tiempo. O tampoco, cómo es posible que emprendimientos que alcanzan un nivel de reproducción simple, no remuneren el trabajo realizado por alguno o algunos de sus integrantes<sup>9</sup>. Según esta autora, estos emprendimientos deben ser analizados como unidades económico-sociales, contemplando un origen y una racionalidad distinta ya no centrada en lo económico exclusivamente.

Sobre esta cuestión, un dato relevante del estudio de Abramovich (2003), es que el 90% de los casos se consideran a sí mismos exitosos. Sus miembros

---

<sup>8</sup> Reproducción deficiente: “no se cubren los requerimientos del ciclo de actividad económica, no pudiendo reinvertir en el próximo ciclo, y tampoco remunerando satisfactoriamente la mano de obra”. Merlinsky (2001).

<sup>9</sup> Reproducción simple: “logran retener los excedentes generados en el proceso productivo en un grado menor, que les garantiza escasamente reproducir el proceso de producción en la misma escala que venía realizándose”. Merlinsky (2001).

atribuyen esto principalmente al cumplimiento de sus objetivos sociales. Y el 43% también lo considera de la misma forma en cuanto a lo económico, esto demuestra la doble preocupación por lo social y por el autosostenimiento económico. Sin embargo, más allá de si los porcentajes parecen altos o no, esta primera aproximación ya nos está revelando distintos puntos de vista desde donde podemos abordar el éxito o fracaso de un emprendimiento productivo social. De alguna manera, nos muestra que puede haber más de una forma de considerar un emprendimiento como exitoso o no, y que no se trata simplemente de evaluar “si los ingresos superaron a los egresos, y quedó un saldo monetario favorable”. Es necesario definir qué es “exitoso”, y qué no lo es, en un nuevo concepto más amplio que el establecido por el paradigma de la empresa capitalista.

A partir de este sencillo planteo mencionado no sólo por académicos, sino también por los mismos miembros de los emprendimientos, un primer criterio que podríamos marcar inicialmente como indicador de exitoso o no, es si el emprendimiento en cuestión logra **acercarse al cumplimiento de los fines propuestos por ellos mismos**. Es decir, se considera exitoso en la medida en que siga cumpliendo con su función social satisfactoriamente. Y en este punto es donde aparecerá una nueva cuestión: ¿en cuánto tiempo debe lograrlo? ¿Durante cuánto tiempo debe poder sostenerlo? ¿Qué rol juega el tiempo transcurrido? Volviendo al trabajo de Bartolomé (1990) mencionado al principio de este apartado, el mismo sostiene que “éxito y fracaso remiten a una función compleja” definida por las siguientes variables: el marco temporal considerado, la delimitación del campo de evaluación de los resultados y la escala (micro/macro) en que se sacarán las conclusiones. Y a su criterio, específicamente en cuanto al marco temporal, en el corto plazo son las mismas metas originales la que marcan la pauta definitoria, y en el largo plazo son los resultados duraderos los que indican el éxito o fracaso.

A este primer criterio de evaluación basado en el cumplimiento de lo propuesto, podríamos agregarle que además **logre el autosostenimiento económico**. Es decir, principalmente en el sentido de que logre cubrir sus costos de funcionamiento e inversiones necesarias, con los ingresos generados por su

actividad económica. Pero aquí ya entramos en una nueva zona de discusión, debido a que si logramos superar el esquema mental de sostenibilidad proveniente del capitalismo, podríamos tener distintos puntos de vista acerca de si el autosostenimiento es exigible o no, o en qué medida, y/o de qué depende ello.

“Está muy instalado en el sentido común, no sólo del público, sino de técnicos y profesionales así como de los mismos emprendedores, que sostenibilidad significa que “cierren las cuentas” y eventualmente que quede un saldo monetario favorable”. (Coraggio, 2009). Sin embargo, podría ser que el emprendimiento defina para sí mismo un objetivo de autosostenimiento económico en determinada cantidad de tiempo; y mediante el cual decida a partir de cierto momento no incorporar más subsidios o ingresos monetarios a la actividad, que no provengan exclusivamente de la venta de los bienes o servicios que brinda. Este lapso de tiempo puede ser requerido para aprender o incorporar las capacidades necesarias para alcanzar cierto nivel de productividad en la actividad económica desarrollada. O bien, podría ser directamente que el emprendimiento defina que se sostendrá de forma permanente (sin fecha de finalización) con el soporte adicional de subsidios, debido a que por determinada razón, los ingresos generados de forma propia no sean ni serán suficientes para autosostener su actividad y/o sus miembros, pero sea beneficioso o conveniente mantener el objetivo social a lo largo del tiempo.

Entonces, aquí entra a jugar también la cuestión mencionada por Bartolomé (1990) de la delimitación del campo de evaluación de los resultados, cuyo establecimiento permite identificar principalmente la existencia efectos sinérgicos. Desde su análisis esto es importante, por ejemplo, en el caso de fracasos que sirven de plataforma a éxitos en el futuro. Sin embargo, podemos trasladar la noción de delimitación del campo de evaluación a los ámbitos económico y social de un emprendimiento para tomarlos como un conjunto. Es decir, no delimitar la evaluación al ámbito estrictamente económico o estrictamente social. En este escenario podríamos plantear que el subsidio del

aspecto económico del emprendimiento permite el cumplimiento del fin social de dicha actividad. Y eso también es, de algún modo, una especie de sinergia.

Esta forma de funcionamiento económico, que contempla la existencia de un emprendimiento como una actividad subsidiada, es muy criticada y resistida por quienes tienen una mirada de la economía formada dentro de los parámetros capitalistas. Según indica Coraggio (2009) en su documento llamado: Sostenibilidad<sup>10</sup>, para quienes se rigen por los parámetros de las empresas capitalistas y la utopía del mercado perfecto, la lógica de mantener una actividad subsidiada no tiene sentido ya que es mantenerla “artificialmente”. Esta noción de sostenibilidad puede llevar a caracterizar a estos emprendimientos productivos sociales como irracionales, de tipo “social”, “no económico”, o incluso confundirlos con una política asistencialista. Las personas o grupos que siguen esta línea de pensamiento, sean conscientes o no de ello, tienden a tener un grado de conflicto tan alto con esta situación que llegan incluso a rechazar la idea del subsidio como algo “justo”<sup>11</sup>. El subsidio es visto como una “ventaja” por sobre los “competidores”, al vender un producto o servicio cuyos costos están disminuidos por la aplicación de una “ayuda externa”. Para quien lo mira en estos términos, se tiene la sensación de estar frente a un caso de “competencia desleal”. Esta forma de percibir los subsidios como algo “incorrecto”, refleja cómo las personas están atravesadas por la influencia de ideas capitalistas y los límites imaginarios que frecuentemente estas generan en ellas (Coraggio, 2009).

En nuestro país, es muy probable que contribuya a esta situación, el hecho de que mayormente sean ignorados o no tenidos en cuenta los enormes subsidios del Estado que reciben algunas empresas capitalistas, inclusive algunas muy grandes. Repasaremos rápidamente algunos casos que nos pueden ayudar a cuestionar la idealización de la empresa mercantil en el mercado perfecto. Lo primero que emerge a modo de ejemplo son las empresas de transporte de

---

<sup>10</sup> Sostenibilidad, en Diccionario de la otra economía. Cattani, Coraggio y Laville organizadores.

<sup>11</sup> Justo en el sentido de mayor justicia. “Justo: adj. Que obra según justicia y razón”. Diccionario de la Real Academia Española.

pasajeros (buses urbanos y trenes), el gas y la energía eléctrica. Todas empresas que proveen servicios subsidiados en mayor o menor medida, dado que se trata de servicios públicos de fuerte impacto social. Considerando otras áreas más específicas, por ejemplo, la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica brinda subsidios<sup>12</sup> (que llama ANR, Aportes No Reembolsables), para subvencionar parcialmente proyectos de: desarrollo tecnológico, creación de laboratorios I+D<sup>13</sup> en empresas privadas, consejerías tecnológicas, producción de software nacional, etc. También se pueden obtener subsidios en forma de Crédito Fiscal para toda empresa que la Agencia evalúe conveniente. Por último, otro caso bien conocido es el de la industria automotriz, un sector consolidado y de muchos años de trayectoria en el país. Todas empresas multinacionales con capacidad de realizar inversiones multimillonarias. Aún así, reciben importantes subsidios del gobierno nacional y provinciales<sup>14</sup>, acceden a grandes programas de apoyo y estímulo, con los que se las ayuda incluso a crear mercado para ampliar sus ventas. Empresas, cuyo único fin es el lucro, y que cuando no lo obtienen simplemente cierran o reducen la cantidad de trabajadores ocupados. No se pretende concluir con este análisis si esto es “justo o no”, simplemente se muestra que hay subsidios para empresas, de variados tipos y en cantidades considerables. Entonces, ¿con qué criterio se le exige a un emprendimiento productivo social que sea autosostenible sin subsidio? Confirmamos los términos de Coraggio (2009), acerca de que hay que “desprenderse de la matriz cognitiva que supone el paradigma economicista de la empresa de capital como forma superior de organización de la producción social”.

Evidentemente, queda fuera de discusión que es totalmente aceptable (o al menos no criticable) que los emprendimientos productivos sociales reciban

---

<sup>12</sup> Fuente: [www.agencia.gov.ar](http://www.agencia.gov.ar) al día 27/08/2009.

<sup>13</sup> Abreviación de Investigación y Desarrollo.

<sup>14</sup> Las empresas automotrices reciben actualmente: reintegros sobre compras de piezas locales, no cobro de los aranceles de importación en las piezas que se montan en vehículos a ser exportados y en todas las piezas importadas a través de Tierra del Fuego, subsidios provinciales para el pago de salarios y de energía eléctrica, financiamiento estatal para la venta de vehículos 0km, beneficios fiscales, otros.

subsidios, ya que son emprendimientos que no buscan el lucro, sino que están persiguiendo “un fin social”, “mediante la producción de bienes o servicios destinados al mercado” según la definición de emprendimientos productivos sociales que establecimos al principio de este trabajo. Y el sostenimiento de las actividades necesarias para alcanzar ese fin social tiene un costo; costo que de alguna forma debe ser solventado si se pretende seguir adelante. Además, quien trabaja para generar un bien, debe recibir una compensación o pago por ello, genere excedente o no. Esto significa, que el subsidio viene a pagar total o parcialmente el fin social buscado, salvo que el excedente de la actividad permita el autosostenimiento.

Reforzando esta idea, Laville y Nyssens (2000) plantean que la consolidación y sostenimiento a largo plazo de una empresa social, depende de la capacidad de cada organización de combinar continuamente recursos provenientes del mercado, del Estado y de las relaciones de reciprocidad. Esta “hibridización de recursos” como la denominan en el estudio, no significa que deban combinarse recursos provenientes de los tres ámbitos en formas iguales, sino que la combinación de ellas provee de una estrategia de consolidación para las empresas sociales. Se desprende de este estudio, que la complementariedad entre las relaciones de tipo monetarias y no monetarias del emprendimiento productivo social, será la que garantizará su autonomía y viabilidad económica. Además, si este tipo de emprendimientos es capaz de movilizar otro tipo de recursos e ingresos adicionales a sus ventas, ya sea por su capital social o relaciones de reciprocidad establecidas con su entorno, una vez más volvemos a confirmar que no podemos medir el éxito exclusivamente por su rendimiento monetario.

Es aquí donde podría caber la discusión en cada caso particular de hasta qué punto, o en qué medida, es justificable la aplicación de subsidios para sostener una actividad económica con un fin social determinado; o exigible el autosostenimiento del mismo para que sea considerado exitoso. Es decir, ¿hasta donde se corre la línea que define el punto a partir del cual un emprendimiento tiene la obligación de ser autosostenible? ¿Qué criterio se usa para definirlo y evaluarlo? ¿Y quién lo aplica? Analizar la variedad de

respuestas posibles para cada caso existente en particular sería demasiado complejo. De todos modos, lo que queda en evidencia es que la participación de los mismos miembros de los emprendimientos en la elaboración de las respuestas a estas preguntas es fundamental. Y en este sentido, es donde cabe hacernos la pregunta principal de este trabajo: ¿qué se considera exitoso desde los emprendimientos productivos sociales y desde las organizaciones impulsoras? Y con esto no nos referimos a qué consideramos “éxito” como concepto en general, sino a definir específicamente qué consideramos un emprendimiento productivo social exitoso, desde las miradas de los mismos emprendedores y de las organizaciones promotoras.

Una respuesta posible sería, tal cual esbozábamos al principio de este tema: que el emprendimiento defina para sí mismo aparte del fin social, un objetivo de autosostenimiento económico en determinada cantidad de tiempo, y mediante el cual decida a partir de cierto momento no incorporar más ingresos monetarios a la actividad que no provengan exclusivamente de la venta. En este caso, sería el mismo emprendimiento el que fije la pauta y se trace un objetivo económico en el tiempo, y en función de su cumplimiento se podría decir que fue exitoso o no. Esto sería, como ya dijimos, en paralelo con el cumplimiento del fin social que se hayan propuesto o para el que hayan sido creados. Vale decir que en caso de confirmarse esta situación hipotética, sería el resultado positivo por partida doble o alcance de los fines sociales y económicos al mismo tiempo, las dos variables que conjuntamente nos indicarían si estamos en presencia de un emprendimiento productivo social exitoso.

#### **2.4. Breve presentación metodológica**

La finalidad de esta tesis es profundizar acerca de la noción de “emprendimiento productivo social exitoso”, desde la perspectiva de los emprendedores que los llevan adelante y la de sus organizaciones promotoras. Como hemos señalado, partimos de la premisa de que no es tan claro ni evidente, “qué es éxito” y “cómo se mide o evalúa” ese nivel de éxito. Se trata de una discusión desarrollada empíricamente, sobre la base de preguntas

realizadas a los miembros de estas actividades económicas y sus impulsores o promotores. En este estudio, específicamente estamos considerando doce emprendimientos y las tres organizaciones que los “impulsaron”.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que la dimensión temporal es un elemento importante en el análisis, y por ello no es conveniente utilizar encuestas sino entrevistas. En cada uno de los emprendimientos considerados ocurren hechos, cambios y transformaciones que pueden ser trascendentes para este tipo de estudio, y que un enfoque cuantitativo no estaría en condiciones de captarlo. Al respecto, los autores Denman y Haro (2002) le atribuyen al enfoque cualitativo las siguientes características, aplicables al caso de estos emprendimientos y su respectiva investigación:

- Paradigma: Realidad construida socio culturalmente, múltiple y holística.
- Objeto de estudio: Realidad intersubjetiva. Relaciones y procesos.
- Epistemología: Énfasis en el contexto.
- Objetivos: Describir e interpretar. Descubrir teorías. Comprensión.

Las fuentes de datos de esta tesis son múltiples. En cuanto a las organizaciones sociales elegidas, contamos con: entrevistas semi-estructuradas acompañadas de visita al lugar, materiales impresos y/o audiovisuales facilitados por ellas mismas, información disponible en sus correspondientes sitios de internet, y los estudios realizados sobre cada una de ellas por el Laboratorio Intermenciones: “Redes Sociales y Condiciones de Vida” de la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). Por el lado de los emprendimientos considerados en este estudio, las fuentes de datos establecidas son: entrevistas semi-estructuradas acompañadas de visita al lugar, y comentarios recibidos de las organizaciones acerca de cada uno de los emprendimientos contemplados en este trabajo.

Respecto de las entrevistas como técnica cualitativa productora de datos primarios y en relación con las intenciones de este estudio, Denman y Haro (2002) mencionan las siguientes ventajas: mayor acceso a información contextual, mayor acceso a información no verbal, mayor acceso a información inconsciente / conductal, descubre relaciones complejas. Y en cuanto a que las

entrevistas sean semi-estructuradas, responde a las necesidades específicas de esta investigación según los criterios de Saltalamacchia (2004):

- Permiten la co-investigación; esto es la búsqueda en colaboración con el entrevistado, de la información o de la interpretación más adecuada para comprender los procesos evaluados.
- Estructuran menos el proceso de asociación y memorización del entrevistado, con lo que logramos una mayor autenticidad en la articulación de las respuestas.
- Permiten que se despliegue un contexto expositivo, posibilitando una comprensión más profunda sobre cuestiones complejas.

Partiendo del marco teórico presentado en el apartado anterior, aparecen algunos elementos orientadores para la realización de la pauta de entrevistas, tales como: autosostenimiento, contribuciones no económicas, subsidios, herramientas y tiempos de evaluación; y el planteo de que el “éxito” no puede ser medido solamente por lo económico.

Determinamos el **objeto de estudio** tomando tres organizaciones: Asociación Civil Nuestras Huellas, Fundación Alternativa 3, y Asociación Mutual Primavera, seleccionadas en primera instancia por trabajar concretamente en dar impulso a emprendimientos. Las tres están ubicadas en la misma zona geográfica<sup>15</sup>, y trabajan con poblaciones de características similares. Sin embargo, las tres tienen diferencias en su acercamiento teórico y práctico al enfoque de economía social, y por lo tanto en el tipo de promoción realizado, lo cual resulta muy interesante y útil para el análisis. Esto ayuda a analizar los matices en las consideraciones de éxito, en función de su menor a mayor adhesión a esta propuesta. Además, se cuenta con una relación previa con cada una de ellas, y también estudios realizados acerca de las mismas por la UNGS, lo cual facilita enormemente la tarea de investigación.

Como **f fuente de datos principal**, utilizamos las entrevistas semi-estructuradas. En cada una de las organizaciones, realizamos una visita y

---

<sup>15</sup> Distritos de Malvinas Argentinas y José C. Paz.

entrevistamos a uno o dos referentes. Esta es la base fundamental para la elaboración del apartado “Caracterización de Organizaciones”. También, usamos otras fuentes de datos ya mencionadas. A su vez, le pedimos a las organizaciones que sugirieran emprendimientos para entrevistar, indicando emprendimientos que consideren “exitosos” y otros “no exitosos”. La intención era lograr un contraste que colabore en identificar las valoraciones de éxito. Nuestras Huellas recomendó tomar contacto con cinco emprendimientos, tres de ellos considerados exitosos y dos no exitosos. Estos últimos dos emprendimientos no los pudimos contactar efectivamente, pese a los reiterados intentos del autor de este trabajo y de la misma organización. Tampoco fue posible reemplazarlos por otros emprendimientos no exitosos, que correspondan a la misma localidad, por lo que decidimos continuar con tres emprendimientos exitosos, e incrementar la cantidad de casos de otra de las organizaciones. Fundación Alternativa 3 presentó seis emprendimientos, cuatro de ellos exitosos y dos considerados no exitosos. Uno de los emprendimientos exitosos, corresponde a una experiencia coordinada desde la misma organización. En cuanto a Asociación Mutual Primavera, se presentaron cuatro emprendimientos, dos exitosos y dos no exitosos. Sin embargo, por incompatibilidades horarias, no fue posible coordinar la entrevista con el segundo caso no exitoso. De este modo, el total de **12 entrevistas realizadas** a emprendimientos se configuró de la siguiente forma:

	Nuestras Huellas	Alternativa 3	Mutual Primavera
Emprendimientos exitosos	3	4	2
Emprendimientos no exitosos	0	2	1

La estructura de la pauta de entrevistas para las organizaciones y los emprendimientos es básicamente la misma con el objetivo de lograr comparabilidad, lo que constituye un eje fundamental del análisis. En primer lugar, realizamos una prueba piloto de ambas pautas de entrevista (un emprendimiento y una organización), que permitió realizar algunos ajustes para darle dinamismo y evitar repeticiones innecesarias. Las entrevistas se

realizaron en forma personal por el autor de este trabajo con registros escritos en todos los casos, e incluyen también un registro de audio en la mayoría de ellos. Este último elemento es de suma importancia para el análisis de discurso, a los fines de poder contextualizar, revisar las expresiones de interés y extraer los conceptos más relevantes en forma precisa.

El **análisis de entrevistas** se realiza en primera instancia, agrupando las respuestas de cada entrevista realizada en dos grandes conjuntos, que representan dos preguntas orientadas a responder la pregunta principal de esta tesis<sup>16</sup>. Estos dos grupos son: ¿qué valoran cómo exitoso? y ¿cómo evalúan el éxito? La intención de estos dos conjuntos de preguntas, es tener una referencia inicialmente de qué se valora como exitoso desde el “discurso”, y posteriormente contrastarlo con lo que se evalúa como exitoso en la “realidad o acción”. Es decir, detectar qué se dice desde el discurso (“el debería ser”), para después observar cómo se actúa concretamente, y así poder tener una noción más cercana a lo que realmente “es”. Toda esta información recolectada en las entrevistas, fue transcrita inicialmente a una matriz de grandes dimensiones, ordenada por: organizaciones, emprendedores y los dos grupos de respuestas mencionados. La matriz facilita la visualización de los datos, el análisis “cruzado” de los mismos y la detección de posibles relaciones e interacciones.

Pasando al procesamiento mismo del análisis de entrevistas, realizamos los siguientes pasos: Primero analizamos las respuestas de las organizaciones. Luego, realizamos el análisis de entrevistas a emprendedores, agrupadas por sus respectivas organizaciones, e buscando identificar las diferencias existentes entre los emprendimientos indicados como “exitosos” y “no exitosos”. Como tercer paso, comparamos las respuestas de las organizaciones con las respuestas de las entrevistas realizadas a los emprendedores impulsados por su correspondiente organización. Y por último, realizamos un análisis comparativo entre los tres grandes grupos de:

---

<sup>16</sup> “¿Qué se considera como emprendimiento productivo social exitoso? Desde la perspectiva de organizaciones promotoras y los mismos emprendedores”.

organización – emprendedores. La secuencia de presentación del análisis, sigue la estructura con que el mismo fue realizado.

### **3. Análisis empírico en Organizaciones y Emprendimientos Productivos**

#### **Sociales**

##### **3.1. Caracterización de las Organizaciones Promotoras**

Tal como mencionamos anteriormente, en algunos emprendimientos productivos sociales se encuentran organizaciones promotoras o impulsoras detrás de ellos. Para este trabajo hemos tomado tres organizaciones de la zona noroeste del Gran Buenos Aires: Asociación Civil Nuestras Huellas y Fundación Alternativa 3, ambas con actividades en el distrito de Malvinas Argentinas, y Asociación Mutual Primavera del distrito de José C. Paz. A los fines de tener una estructura de información que permita una aproximación a estas organizaciones, a continuación presentamos una caracterización de cada una de ellas.

Las organizaciones mencionadas fueron elegidas, en primera instancia porque tienen como actividad principal el impulso a emprendimientos productivos sociales, ya sea la creación directa de los mismos, o desde programas de apoyo a su desarrollo. Las tres instituciones tienen un recorrido varios años, no son organizaciones recientes, y están consolidadas en cuanto a su estructura y objetivos. Por otro lado, un punto en común importante es que las mismas se encuentran dentro de dos distritos lindantes de la zona noroeste del Gran Buenos Aires. Es decir, trabajan zonas geográficas muy cercanas, por lo que tanto el territorio como la población que componen los emprendimientos alcanzados presentan características socio-económicas similares. A su vez, esta población tiene correspondencia con las características mencionadas en la caracterización realizada en este trabajo sobre los emprendimientos productivos sociales.

Por otro lado, la razón más importante por la cual seleccionamos estas tres organizaciones en particular, es la diferencia de mirada que presentan acerca del tipo de desarrollo que esperan de los emprendimientos, y la consiguiente propuesta de promoción/fortalecimiento de cada uno de ellos. Lo cual nos brinda acceso a una diversidad de experiencias que permiten indagar en nuestra pregunta de investigación. Si bien en los tres casos, el mensaje

transmitido sobre los emprendimientos hacia el exterior de la organización es el de impulsar una economía “no capitalista”, en el sentido de no centrarse exclusivamente en el resultado económico, pueden notarse diferencias y matices en la visión al respecto en cada organización. Profundizaremos en detalle en la descripción de cada una de ellas. Sin embargo, sintéticamente podemos adelantar que por un lado están los casos de Nuestras Huellas y Alternativa 3, que promocionan el desarrollo de emprendimientos mediante el uso de herramientas para emprendedores. La principal diferencia entre ambas organizaciones está dada por la forma en que a lo largo del tiempo fueron elaborando y modificando las bases conceptuales de su discurso en la promoción de emprendimientos. Alternativa 3 tuvo desde el comienzo de la promoción de emprendimientos, un discurso más orientado a la economía social. Incluso, en sus inicios se autodenominaban “empresa social”, cuando todavía no tenían definido su nombre actual. Mientras que Nuestras Huellas fue llegando gradualmente a un discurso de “economía social y solidaria”, como sostienen actualmente. Por lo tanto, considerando que los grupos de emprendedores seleccionados de ambos casos tienen al menos 2 años de promoción y apoyo por parte de sus respectivas organizaciones promotoras, podemos decir que conceptualmente ha sido distinto el enfoque aplicado a la promoción que ha recibido uno y otro grupo; de lo que puede esperarse alguna diferencia en las propias concepciones de los emprendedores sobre la noción de éxito. Desde otro ángulo distinto, puede ubicarse a la Mutual Primavera que no promociona emprendimientos, sino que los crea y desarrolla en forma directa, con y para los propios miembros (o trabajadores) de la mutual. Su perspectiva conceptual ha sido en todo momento de economía social.

Continuando con esta breve presentación, podemos agregar que Nuestras Huellas tiene una propuesta bastante estructurada, basada en la aplicación de microfinanzas<sup>17</sup>. Se trata de un ciclo de etapas pautadas previamente, que incluye al final de las mismas, la transferencia de la herramienta a los usuarios. Además, cuenta con actividades de capacitación y acompañamiento para los emprendedores en gestión y comercialización. En cuanto a Alternativa 3, tiene

---

<sup>17</sup> Incluye herramientas tanto de crédito como de ahorro.

herramientas de promoción de emprendimientos, principalmente mediante la aplicación de microcréditos<sup>18</sup>. En sus primeros años ha pasado por la experiencia de crear en forma directa algunos emprendimientos que promuevan “otra economía”; y hay una intencionalidad fuerte de “construcción de ciudadanía”, a partir de la cohesión social que se genera en las distintas actividades que realizan.

El caso de Mutual Primavera es distinto a los dos anteriores. Tal como lo mencionamos anteriormente, ellos sostienen explícitamente que no promueven ni ayudan a emprendedores o grupos autogestivos, que una vez fortalecidos se desprenden de la organización. Sino que buscan la creación de trabajo, mediante la creación y desarrollo de emprendimientos para sus propios miembros (los socios de la mutual). Además, ponen especial énfasis en la construcción social colectiva de las propuestas y se autodenominan una organización “político-social”. Esta diferenciación está asociada al origen de cada organización y el recorrido que ha ido realizando cada una.

### **3.1.1. Asociación Civil Nuestras Huellas**

Nuestras Huellas es una organización orientada a lo que ellos definen como “finanzas solidarias”. Tiene varias localidades donde operan, aunque en este trabajo el interés lo centraremos en la actividad desarrollada en el distrito de Malvinas Argentinas.

#### **3.1.1.1. Principios fundacionales**

En la misión, visión y valores de Nuestras Huellas, podemos encontrar los fundamentos que guían a la organización. Su misión indica: “Promovemos el desarrollo integral de las personas en sus comunidades mediante programas de finanzas solidarias, fomentando acciones participativas, autogestivas y éticamente responsables en un marco de Economía Social y Solidaria”. En cuanto a su visión, expresan lo siguiente: “Las personas se vinculan

---

<sup>18</sup> No incluye herramientas de ahorro.

solidariamente en sus comunidades y han logrado elevar su calidad de vida, su autonomía y fortalecieron sus capacidades en un nuevo modelo de Economía”.

Y los valores que destacan, son:

- Solidaridad
- Libertad
- Autonomía
- Respeto por la diversidad
- Confianza
- Equidad

### **3.1.1.2. Descripción general**

La organización Nuestras Huellas se originó en 2002, a partir de un grupo de jóvenes profesionales con el compromiso de contribuir a mejorar las condiciones de vida de los sectores excluidos del Gran Buenos Aires. El espíritu del grupo se consolidó alrededor de las ideas de integración, cooperación y participación.

Al comienzo, el foco de atención estuvo puesto en responder a la urgencia y a la crisis “pos-Diciembre 2001”. Sin embargo, Nicolás (Responsable del Área de Formación y Comercialización) nos cuenta que esa mirada cambió: “al principio comenzamos trabajando de forma asistencial, con comedores y ese tipo de cosas, pero hoy estamos trabajando desde la promoción. Nuestro foco ahora está puesto en el mundo del trabajo, y a partir de eso en la economía solidaria”. Y en este sentido, la principal actividad que realizan son “Finanzas Solidarias”, tal como ellos la denominan. La metodología usada es la de Bancos Comunes, ya que permite la “transferencia” de la herramienta a los mismos usuarios, y está orientada exclusivamente a emprendedores. Esta es quizá la característica diferencial de Nuestras Huellas, la que más la distingue de las otras dos organizaciones, la intención de traspasar el instrumento y dejarlo en poder de las personas que lo usan. Esta estrategia se complementa con capacitación y acompañamiento a los emprendedores, y actividades de

promoción de la comercialización, hasta el momento principalmente mediante la participación en ferias.

En cuanto a la filosofía de la organización, es importante ver el foco de la misma, el cual está puesto en que los emprendedores “incrementen sus ingresos y fortalezcan sus negocios”. Y estos objetivos se persiguen no solo con el crédito y las capacitaciones, sino también fomentando la cultura del ahorro y buscando nuevas formas de liderazgo local. Por otro lado, los valores de “equidad, respeto, libertad y confianza” son un pilar muy tenido en cuenta por sus miembros. Es a partir de ellos, desde donde intentan plasmar una propuesta de integración y cooperación para todos los que participan de uno u otro modo de la organización.

### **3.1.1.3. Recorrido histórico**

La actividad se inició en el año 2002 en la localidad de Virreyes, distrito de San Fernando, a partir de la instalación de un comedor y otras actividades comunitarias. Este primer paso dio origen a tres programas: TEDAR, Pachamama y Grupos Solidarios; orientados a las temáticas niñez, agronomía urbana y microcréditos respectivamente. El programa denominado Grupos Solidarios funcionó inicialmente como un programa de microcréditos para mujeres, con la metodología de grupo solidario. Esta metodología fue adoptada a partir de una capacitación impartida por la Fundación Grameen Argentina. Posteriormente, el grupo integrante de la organización conoció la metodología de Bancos Comunales, la cual encuentran que se adaptaba mejor a las necesidades de las personas que tomaban créditos. Con ello sostienen que la metodología de Banco Comunal es más integral, al incorporar en su dinámica la autogestión del crédito y herramientas adicionales, como el ahorro y la capacitación. Debido a que esta metodología de Banco Comunal se había implementado anteriormente en Bolivia y Perú, el grupo decide hacer una adaptación a la cultura propia del Conurbano Bonaerense. Nicolás comenta que: “para llevar adelante esta tarea, se contrató a una especialista en Bancos Comunales, que se formó en Bolivia”.

Un punto importante a tener en cuenta es que hasta el año 2007, este programa que surgió bajo la denominación de Grupos Solidarios, se desarrolló en la Asociación Civil Entre Todos. Es a partir de este momento, donde un grupo de seis personas decide separarse para conformar lo que es actualmente el equipo de Nuestras Huellas. Los motivos expresados respecto de dicho desprendimiento son relativos a lo que una parte y otra entendían sobre el concepto de “organización sin fines de lucro”. Según se menciona en la caracterización del Laboratorio Redes Sociales y Condiciones de Vida (2008), los actuales miembros de Nuestras Huellas se oponían a la lógica mercantilista y a la estructura vertical de la institución, que no les daba espacio en la toma de decisiones de la organización. Tras esta separación, este grupo informa lo ocurrido a los prestatarios de los créditos y establece el programa Bancos Comunales en la Asociación Civil Nuestras Huellas, que hasta el momento estaba operando únicamente los programas TEDAR y Pachamama (sin la parte de microcréditos). Finalmente, dado el elevado crecimiento que tuvieron los Bancos Comunales de la organización, en la Asamblea General de Octubre de 2008 deciden enfocarse exclusivamente en los microcréditos. Los programas TEDAR y Pachamama pasan a funcionar conjuntamente como una nueva organización, conformando la Asociación Civil Cultivarte.

#### **3.1.1.4. Instrumentos y actividades**

Nuestras Huellas ejecuta su trabajo mediante las siguientes herramientas, de las cuales la de mayor importancia es la primera:

- a- Banco Comunales:** son organizaciones barriales compuestas como mínimo por siete personas, que en su mayoría suelen ser mujeres y se encuentran ya desarrollando algún emprendimiento. Los montos de los créditos entregados son progresivos y van desde los \$500 en el primer ciclo, hasta los \$4.000 aproximadamente. Este monto se devuelve en ocho cuotas quincenales con su correspondiente interés. La garantía es de tipo solidaria, es decir, todos los miembros se avalan entre sí y son responsables por la devolución del préstamo recibido. Los requisitos para solicitar un crédito son dos: copia del documento de identidad y un presupuesto que respalde el monto pedido. Una característica distintiva,

e interesante a la vez, es que los bancos comunales tienen un sistema básico y voluntario de ahorro. La lógica es simplemente fomentar el ahorro. Esto se traduce en una cuenta interna donde los miembros van depositando dichos ahorros, con lo cual cuentan con un recurso extra para sus emprendimientos; o también la posibilidad de brindar créditos a familiares y vecinos, administrados por ellos mismo. La gestión del banco comunal y de los créditos entregados es realizada enteramente por los mismos socios, quienes reciben capacitaciones periódicas y asistencia de Nuestras Huellas, corresponsable del proceso. La intención de la organización es ir reduciendo su intervención, a medida que se van transfiriendo la metodología y se va consolidando la dirección interna.

- b- Crédito Complementario:** los miembros de los bancos comunales pueden tener acceso a dos líneas de crédito complementarias. Una es mediante el grupo solidario, en la cual se pueden solicitar de \$1.000 a \$10.000. El grupo solidario debe estar compuesto por tres a cinco emprendimientos consolidados económicamente. Este crédito sólo puede ser usado para: ampliación o refacción, compra de herramientas de trabajo, publicidad o formalización de la actividad. La otra línea es para aquellos bancos comunales que deseen reforzar la cuenta interna, por medio de la cual otorgan créditos a socios y vecinos que no forman parte del grupo. Sólo pueden acceder a esta opción, los bancos comunales que tienen al menos cuatro ciclos cumplidos.
- c- Capacitación:** como parte del desarrollo integral de quienes componen los emprendimientos, Nuestras Huellas brinda capacitaciones periódicas a los miembros de los bancos comunales. Esta formación pone en valor las vivencias y conocimientos que las personas traen previamente, y abarca las siguientes áreas temáticas: 1) Autoestima y fortalecimiento grupal, 2) Formación emprendedora, 3) Compromiso social y ciudadano y 4) Metodología Banco Comunal. El proceso, llamado “Círculo de Aprendizaje”, consta a de las siguientes componentes: vivencia, compartir, procesamiento, generalización y aplicación.
- d- Comercialización y Redes:** conscientes de que una dificultad típica de los emprendimientos es la comercialización, la organización tiene alguna

iniciativas recientes y en proceso para comenzar a afrontar la problemática. Más concretamente, ha iniciado diálogo para realizar un proyecto con la Mesa de Economía Social de Tigre, y por otro lado, ha avanzado en la realización de una Feria de Economía Social y Solidaria en Malvinas Argentinas. En cuanto a las redes, forma parte de la Red Tekufen<sup>19</sup>, de la cual es socio administrador. Con la misma se han gestionado fondos para otorgar créditos a cooperativas y fábricas recuperadas. Por otro lado, Nuestras Huellas forma parte de la Red Comunitaria Los Troncos de Tigre, donde se agrupan organizaciones de la zona. Y por último, está la reciente incorporación al portal web “Compremos lo Nuestro”<sup>20</sup>, cuyo fin es “fortalecer la visibilidad y comercialización de la Economía Social” y está impulsado por el Ministerio de Desarrollo de la Nación, el INTI<sup>21</sup>, la Universidad Nacional de San Martín y otras instituciones.

### **3.1.1.5. Estructura de trabajo**

A principios de 2009, la organización contaba con 870 emprendedores asociados en 98 bancos comunales. Hasta ese momento, se llevaban entregados más de \$2 millones en microcréditos, con una tasa de cobrabilidad superior al 98%. Los distritos donde están presente son ocho: Tigre, San Fernando, San Isidro, San Martín, Malvinas Argentinas, José C. Paz, San Miguel y Pilar. Para nuestro estudio resultan de mayor interés los emprendimientos que se ubican en Malvinas Argentinas, José C. Paz y San Miguel, dada la cercanía con las dos otras organizaciones consideradas.

El equipo de trabajo está básicamente dividido en dos grupos. Un grupo que gestiona la administración de la organización y realiza las actividades de

---

<sup>19</sup> Red Tekufen, formada en el año 2007 con el fin de gestionar fondos a la Comisión Nacional de Microcrédito (CONAMI) que depende del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. La Red la conforman tres organizaciones: La Base, Trabajando por la Economía Social (TES) y Nuestras Huellas.

<sup>20</sup> [www.compremoslonuestro.com.ar](http://www.compremoslonuestro.com.ar)

<sup>21</sup> Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

soporte en general, y otro grupo conformado por las coordinadoras de los bancos comunales que operan en terreno. El primer grupo consta de un director regional, dos responsables de formación, dos responsables zonales de finanzas solidarias, un responsable de proyectos, un responsable de administración y un referente zonal de bancos comunales. Mientras que el otro grupo está compuesto por siete coordinadores de los distintos bancos comunales. En general es un coordinador de bancos por distrito, a excepción de San Fernando y San Isidro que tienen un solo coordinador para los dos municipios. Las posiciones son todas remuneradas y los coordinadores de bancos trabajan a tiempo completo.

En lo que hace al financiamiento de las actividades, la misma se completa con diversos tipos de fuentes, cubriendo el espectro que va de lo público a lo privado. Desde el Estado se han recibido montos importantes de subsidios a través de Ley de Microcréditos y el Programa de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social, ambos pertenecientes al ámbito del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. En segundo término, cabe mencionar el crédito recibido de Fuerza Solidaria, entidad de la Provincia de Buenos Aires, que tiene una tasa de interés subsidiada de 2% anual. Por otro lado, también se han recibido donaciones desde el sector privado, tanto empresas como personas; aunque en una escala sustancialmente menor. En el caso de las empresas, estas donaciones llegan por el lado de los programas de responsabilidad social empresaria de las empresas. Por último, encontramos también la venta de servicios de asesoría a organizaciones, y los ingresos generados por los intereses de los microcréditos. Estos ingresos propios generados por los intereses son muy importantes, ya que cubren los gastos de remuneración de todas las coordinadoras de los bancos comunales.

### **3.1.2. Fundación Alternativa 3**

Alternativa 3 es una organización social de la localidad de Los Polvorines, Malvinas Argentinas, que según sus propios miembros se autodenomina: “Una comunidad de emprendedores sociales, comprometida en la construcción colectiva de una economía más justa y más humana”.

### **3.1.2.1. Principios fundacionales**

Sus principios fundacionales se expresan en su misión, visión y valores. Su misión es: “Implementar y desarrollar programas de apoyo productivo en el conurbano bonaerense, a partir de la financiación productiva, la organización comunitaria, el involucramiento empresario y las herramientas de la democracia participativa”. Y su visión postula: “Que cada persona excluida tenga la oportunidad de ser protagonista de su vida, viviendo dignamente de su trabajo, aportando sus saberes y pudiendo comprometerse con el bien común y el futuro de la comunidad. Que las personas que han tenido muchas oportunidades tengan la posibilidad de participar aportando con sus bienes y capacidades a la construcción de una sociedad más justa. Que unos y otros reconstruyamos el entramado social desde un nuevo liderazgo”. Por último, los valores mencionados son los siguientes:

- Comunidad
- Asociatividad
- Reciprocidad
- Solidaridad
- Pertenencia
- Participación
- Integración
- Promoción
- Inclusión

### **3.1.2.2. Descripción general**

La historia de Alternativa 3 se inició en el año 2001 en el distrito de Malvinas Argentinas, alrededor de las actividades comunitarias desarrolladas por la Parroquia San Pablo de la localidad de Los Polvorines. En un contexto económico-social de altos y crecientes índices de desocupación y pobreza, un grupo de cinco empresarios y amigos con un recorrido común en un movimiento católico, decide fundar la organización concebida como lo que ellos

entendían que era “una Empresa Social”. Desde la misma, se buscaba cambiar esta realidad del lugar e incidir a nivel individual y barrial, por medio del uso de herramientas de promoción humana y económica.

Alejandro, Asesor de Microcréditos y Coordinador de Sedes, nos cuenta que “el inicio en 2001 respondió a un deseo de poder ayudar a la gente”. Sin embargo, aunque su fin principal actualmente es apoyar a los emprendimientos, señala que “el crédito es una excusa para reunir gente”, abriendo una nueva perspectiva. Y agrega: “la intención de fondo es juntar a la gente, en otras palabras construcción de ciudadanía, y que empiecen a hacer algo por su lugar, su barrio”. En este sentido, Soledad (Asesora de Microcréditos), agrega que “para Alternativa 3, el primer objetivo es que se armen grupos, que se armen redes”, aunque la gente siga llegando en primera instancia atraída por el crédito. Esta es una característica central que diferencia a esta organización, de las otras dos consideradas en este trabajo. En su lógica de funcionamiento, se percibe que Alternativa 3 usa el apoyo a emprendedores no solo para mejorar las condiciones económicas de estas zonas con características de pobreza, sino como una estrategia de cohesión social a partir de la cual se puedan generar nuevas estructuras de construcción colectiva para la superación en conjunto de dicha situación. Esta es la característica clave que diferencia, y además, encuadra a Alternativa 3 en el marco de los Emprendimientos Productivos Sociales. Por otro lado, hay una intensión de reproducción de este concepto ampliando los límites geográficos de su alcance, lo cual se está viendo plasmado actualmente en la apertura de nuevas sedes. Según sus propias declaraciones: “Este grupo funda la organización [...] para trabajar directamente en el terreno e impactar con sus programas en el Noroeste del Conurbano Bonaerense. La visión de largo plazo consiste en sistematizar sus procesos para que puedan ser re-editados en los cordones urbanos de ciudades en todo el territorio nacional”.

En la filosofía de los integrantes de Alternativa 3 afloran con intensidad valores mencionados en sus principios fundacionales, tales como: asociatividad, reciprocidad, solidaridad. Estos se pueden observar en la lógica de las decisiones tomadas, la construcción de los proyectos, el funcionamiento de los

microcréditos, la participación en espacios colectivos y las relaciones con otros actores. Sin embargo, puede reconocerse un componente muy fuerte no mencionado entre sus valores, que es “la trascendencia”. Más precisamente, la trascendencia desde la perspectiva del cristianismo de sus acciones y sus expresiones. Este concepto es el verdadero motor de la organización, especialmente en lo que fueron sus primeros tiempos.

### **3.1.2.3. Recorrido histórico**

Inicialmente, en 2001 el primer proyecto realizado fue la puesta en marcha de un programa de microcréditos y asesoramiento para la formación de emprendimientos productivos de escala micro. Según se desprende de la entrevista realizada a Soledad: “apoyar a los emprendimientos y al mejoramiento de la vivienda [...] era lo más necesario y lo más urgente en ese momento”. En el transcurso de 2002, se produjo una paulatina separación de la parroquia y se concretó la apertura de su oficina propia en el mismo barrio. Durante ese año también se apoyó la creación de algunos emprendimientos productivos sociales bajo la coordinación directa de la institución, tales como: “La Cooperativa de Construcción” y “Trabajo + Estudio”. En el año 2003, Alternativa 3 otorgó un crédito a una fábrica de alpargatas llamada RB, con la cual la empresa compró nuevas máquinas, incrementó su producción e incorporó a personas del barrio como empleados. Esta relación permitió la creación de un nuevo emprendimiento productivo social desde Alternativa 3: “La Bordadora” para proveer de bordados industriales en forma exclusiva para la fábrica mencionada.

A partir del año 2004, con la obtención de la personería jurídica, se pudieron presentar proyectos a fundaciones internacionales y organismos del Estado, y comenzaron a ingresar a la organización recursos económicos en forma relativamente estable a lo largo de los años. La obtención de estos recursos ha permitido que la organización se consolide y que la actividad se expanda: ampliación de los fondos para microcréditos, cursos de capacitación para la autogestión y manejo de emprendimientos productivos, acompañamiento a emprendedores y organizaciones sociales con emprendimientos productivos,

armado de una red de emprendedores, construcción colectiva de espacios de participación ciudadana y presupuesto participativo. Los últimos pasos más relevantes, se están concretando por el lado de la expansión a nuevos territorios con la apertura de nuevas sedes de microcréditos en los distritos de José C. Paz, San Miguel, Hurlingham, Pilar, La Matanza y Lanús. Todos ellos en colaboración con organizaciones sociales presentes en dichos lugares.

Finalmente, las perspectivas a futuro son de mayor desarrollo según menciona Soledad en la entrevista: “estamos en crecimiento. Alternativa 3 es sostenible, se sostuvo durante todo este tiempo, fondos hay, personas trabajando comprometidas hay desde hace tiempo [...] y de hecho se espera más crecimiento para adelante. Hay sedes nuevas, que van a estar creciendo más este año<sup>22</sup>, y en Polvorines también seguimos recibiendo gente nueva en forma constante”.

#### **3.1.2.4. Instrumentos y actividades**

Hacia la concreción de los objetivos buscados por Alternativa 3, se transita mediante las siguientes actividades:

- a- Microcréditos:** esta es la principal actividad de la organización. Se trata de microcréditos con garantía grupal solidaria. Esto significa, se entregan créditos de bajo monto (hasta \$1.000 por persona inicialmente) a grupos de al menos cinco personas. Los créditos pueden ser usados para iniciar emprendimientos o fortalecerlos si ya están en marcha. Las personas reciben en forma grupal el monto total equivalente a la suma de lo que cada miembro del grupo ha solicitado, y la cuota que se paga para devolver el crédito es grupal también. Internamente, los miembros del grupo dividen la cuota proporcionalmente a la parte correspondiente al monto solicitado por cada uno. En caso de que alguno de sus miembros tenga dificultades de pago, el total de la cuota grupal se debe abonar de todos modos. Esta circunstancia queda especialmente aclarada de antemano, en las cinco reuniones que se realizan previas al

---

<sup>22</sup> Hace referencia al año 2010.

otorgamiento del crédito. El pago del crédito se realiza en 20 cuotas semanales o 5 cuotas mensuales. Los requisitos de acceso a un crédito son más bien informales, que formales. Se solicita armar un grupo de al menos 5 personas, realizar las reuniones donde se revisa la situación económica de cada miembro (demostrando ingresos y egresos), y firmar un contrato o acuerdo entre todos los involucrados.

**b- Talleres de capacitación:** entre los años 2003 y 2007 se dictaban talleres de formación para personas del barrio u otras organizaciones, en temas relativos a: 1) gestión de emprendimientos, y 2) coordinación socio-cultural de grupos. En cuanto a los talleres sobre gestión de emprendimientos, se abordaban temas tales como: proyecto, contexto productivo local, estudio de mercado, costos, precios, ventas, impuestos, redes, etc. Y el ciclo mencionado sobre coordinación de grupos alcanzaba las temáticas: punto de vista, encuadre, roles, liderazgo, comunicación, coordinación y autogestión entre otros.

**c- Emprendimientos Productivos Sociales:** desde la misma organización se ha impulsado la creación de varios emprendimientos que encuadran dentro de esta definición, con una intervención directa en su funcionamiento. Desde el principio, el mismo proyecto de microcréditos se puede considerar un emprendimiento productivo social. Además, se agregan al menos tres experiencias: 1) Cooperativa de Construcción (2002-2005), una cooperativa que llegó a tener casi 30 miembros, brindando servicios de construcción, remodelación y refacción en los rubros de albañilería, electricidad, plomería, gas y herrería. 2) Trabajo+Estudio (2003-2007). Un emprendimiento para jóvenes del barrio, cuyo objetivo principal era formarlos en la cultura laboral y actitud emprendedora, mientras finalizaban sus estudios secundarios. 3) La Bordadora (2004-2007), emprendimiento para brindar una primera inserción laboral a jóvenes del barrio, en articulación con una fábrica del lugar. Este grupo de iniciativas creadas directamente desde Alternativa 3, se suma a los emprendimientos apoyados desde el programa de microcréditos.

**d- Redes:** la organización participa en redes temáticas y territoriales, acordes a su fin social y que tengan a su vez una visión similar Algunos

ejemplos son: RADIM<sup>23</sup>, la Red ATP<sup>24</sup>, la Federación de Organizaciones de Base para el Desarrollo Productivo y el Espacio de Organizaciones Sociales de Malvinas Argentinas. Ellos sostienen que: “asociarse con otros en proyectos concretos y construir espacios colectivos, son factores claves y estratégicos para el desarrollo productivo, democrático y solidario de la sociedad”. También, desde la institución se fomenta la organización en redes por parte de los emprendimientos. Han tenido experiencias muy valiosas en este sentido, como lo fue la Red de Emprendedores de Compra Conjunta, por lo que tienen entre sus objetivos llevar esta lógica a los barrios donde se están desarrollando las nuevas sedes.

### **3.1.2.5. Estructura de trabajo**

Alternativa 3 está constituida formalmente como fundación desde 2004. Tiene su sede principal y más antigua en Los Polvorines, distrito de Malvinas Argentinas. En los últimos tres años ha establecido 7 nuevas sedes, en asociación con organizaciones sociales ya existentes de José C. Paz, San Miguel, Hurlingham, Pilar, La Matanza y Lanús. Estas no son estrictamente sedes, sino bases de operación de microcréditos administrados por Alternativa 3 con el apoyo de la organización local, quien usualmente aborda temáticas “no económicas” y está interesada en brindar esta herramienta a su comunidad. A Junio de 2009, contaban en total 840 emprendedores activos, asociados en 219 grupos y los créditos entregados desde el inicio de la actividad ascendían a \$3 millones aproximadamente.

La organización funciona con un Consejo Directivo, compuesto por los cinco empresarios fundadores, el Grupo Operativo y un Consejo Honorario. El Grupo Operativo funciona en la sede principal y está compuesto por dos coordinadores y un grupo de 11 personas abocadas a las tareas de: administración, atención de microcréditos, coordinación de los microcréditos en

---

<sup>23</sup> Red Argentina de Instituciones de Microcrédito.

<sup>24</sup> Red de Apoyo al Trabajo Popular, del Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

las sedes externas, capacitación, etc. A su vez, se cuenta en general con un representante de microcréditos en cada una de las otras sedes, el cual suele ser un miembro de la organización de base, pero que es remunerado por Alternativa 3. El Consejo Honorario está conformado por una serie de personas cercanas a la organización, que tienen por objetivo aportar una mirada sobre la realidad socio-económica y colaborar en la elección de la estrategia organizacional.

En cuanto al financiamiento de la organización, se sostiene con ingresos provenientes de varias fuentes. En un principio se trabajó a partir de las donaciones de personas particulares. En los años siguientes se consiguió el apoyo de organizaciones internacionales: Fundación Avina y Ashoka. Posteriormente, fueron llegando los aportes del Estado, primero provincial y luego nacional desde la decisión del Poder Ejecutivo de apoyar el microcrédito con una Ley Nacional y la CONAMI<sup>25</sup>. En el medio han aparecido también, con montos de menor escala, aportes de empresas para la ejecución de proyectos en sus comunidades con Alternativa 3 o directamente como retribución a servicios de consultoría brindados por la organización. Esta forma de apoyo de empresas, y el aporte de Inter American Foundation, ha permitido la apertura de las nuevas sedes. Por último, y no por eso de menor importancia, debemos mencionar el ingreso obtenido por los intereses cobrados a los microcréditos. Estos han permitido incrementar no solo la cartera y los montos de los créditos, sino que cubren gran parte de los costos operativos de la organización.

### **3.1.3. Asociación Mutual Primavera**

“Mutual Primavera”, como se la llama habitualmente, es una organización ubicada en el Barrio Primavera de José C. Paz, cuyo estatuto menciona como objetivo: “promoción del empleo solidario y organización comunitaria”. Desde esta perspectiva han explorado la creación de emprendimientos productivos solidarios con la participación de sus miembros: los vecinos del Barrio Primavera.

---

<sup>25</sup> Comisión Nacional de Microcréditos.

### **3.1.3.1. Principios fundacionales**

Esta mutual la podemos enmarcar dentro de lo que se conoce como una organización de base. Es decir, una organización de actuación local, con participación de los habitantes del lugar y una preocupación o problema en común, que los reúne en pos de resolverlo o mejorar la situación entre todos. El elemento motivador fue la necesidad de los vecinos de contar con un transporte público desde el barrio hasta el hospital más cercano. Fue la concreción de este proyecto, el del servicio de colectivos propio, el que les permitió ir descubriendo la posibilidad de generar otros emprendimientos que generaran trabajo para el barrio. En palabras de los mismos miembros de la mutual, el fin de esta organización es: “ser la empresa social<sup>26</sup> barrial que genere los puestos de trabajo que sean necesarios para el barrio, esta es la realidad y ese es el objetivo”. Ampliando otra perspectiva, la organización expresa que desea recuperar los derechos humanos en el barrio, entendidos como derecho al trabajo, a la alimentación y a la familia. Y no solo quieren brindar capacitación y crear emprendimientos, sino también recuperar los valores perdidos del trabajo, la familia como elemento de producción y la capacidad de las mismas de satisfacer sus necesidades básicas. Los valores que promueven son la confianza, la cooperación y el respeto por el otro.

### **3.1.3.2. Descripción general**

La organización está ubicada en el Barrio primavera de la localidad de José C. Paz. Tal como mencionábamos en el apartado anterior, nace de la necesidad de los vecinos de resolver el problema del transporte público hacia los principales destinos de actividad: el hospital, los centros comerciales locales y el ferrocarril.

---

<sup>26</sup> Entienden por empresa social “una propuesta a la sociedad sobre una lógica de funcionamiento alternativa a la existente, donde la prioridad es asegurar la reproducción de la vida de la comunidad y no orientarse a hacia la acumulación capitalista”. Extraído de: Informe de caracterización general. Laboratorio Intermenciones: Redes sociales y condiciones de vida. Universidad Nacional de General Sarmiento. 2006.

Partiendo de la idea de trabajar sobre los problemas del barrio, se hace presente en la organización la cuestión del “trabajo”. Y es en este punto, donde encontramos uno de los nudos centrales que le da vida y sentido a la institución. Mutual Primavera no da apoyo a emprendedores ni promueve a los mismos, sino que es una organización que genera trabajo para sus propios miembros, generando ella misma emprendimientos productivos. Sobre el punto, Mónica (Presidenta de la Asociación Mutua) nos decía lo siguiente: “nosotros somos una organización en sí misma, no una organización que promueve grupos. Promueve a la organización, promueve el trabajo solidario y promueve otra economía. Promovemos eso, no grupos autogestivos que después se tienen que desprender”. Y yendo un poco más en profundidad, agrega: “no nos gusta la idea de ONG promotora [...], eso es mirar desde arriba... y eso nos aleja cada vez más de algunos grupos”.

Por lo tanto, la característica que más diferencia a Mutual Primavera de las otras dos organizaciones consideradas en este estudio (y al mismo tiempo una de las principales de su desarrollo), es la creación de emprendimientos y con ello la creación de fuentes de trabajo para los socios de la mutua. Es decir, la creación de fuentes de trabajo para ellos mismos.

La identidad filosófica de la mutua es el permanente y constante replanteo de la organización, como forma de búsqueda del fortalecimiento institucional y mejoramiento en función del contexto local. Por otro lado, se autodefinen como un “actor político-social activo” dentro del territorio. Declaran que su intención es llegar a una articulación de organizaciones sociales como sistema político, en el que se puedan hacer concretos la participación ciudadana y los derechos humanos. Entre estos últimos incluyen: “derecho al trabajo, derecho a comer y derecho a la familia”, tal como mencionáramos en otro punto anterior.

### **3.1.3.3. Recorrido histórico**

A partir del problema mencionado del transporte público, un grupo de vecinos trabajó durante un año, hasta que finalmente en abril de 2002 se constituyó en asamblea la Asociación Mutua Primavera. El nombre elegido fue el fruto de un

proceso de votación de los vecinos. En ese mismo mes constitutivo, deja de operar el transporte privado que ingresaba al barrio, y tras los infructuosos reclamos a dicha empresa, Primavera organiza en dos semanas la puesta en marcha (legalmente constituida) de un servicio de transporte para los socios de la mutual. A partir de ese momento, se suceden una serie de operativos de tránsito intimidatorios con el ánimo de interrumpir el servicio, a raíz de denuncias de la empresa “440” y UTA<sup>27</sup> (sindicato del transporte). Finalmente en julio de 2002, en un operativo de grandes proporciones y bajo un fuerte enfrentamiento, las autoridades municipales suspendieron el servicio secuestrando los colectivos.

El caso tomó relevancia en los medios de comunicación nacionales, y generó una fuerte ola de apoyo institucional desde organismos gubernamentales y civiles. Las largas negociaciones y enfrentamientos se sucedieron sin efecto, hasta que en septiembre de 2002 se puso nuevamente en marcha el servicio de transporte a los socios de la mutual. Cabe destacar, que el servicio siempre tuvo para los socios un costo muy inferior al boleto mínimo cobrado por las otras empresas. Además, el excedente generado colaboraba en financiar otras actividades como el “merendero”. En este segundo período, consiguieron donaciones que le permitieron sumar dos móviles, y en conjunto prestaron servicio durante 6 meses ininterrumpidos. Pasó más de un año en nuevas gestiones, hasta que en Julio de 2004 se pudo reanudar el servicio con un financiamiento del Estado. Esta reapertura estuvo acompañada de un emprendimiento complementario: una gomería con un “lubricentro”.

Durante todo este período, siempre estuvieron en estrecha vinculación con Asociación Mutual El Colmenar, que tenía varios años de experiencia en una actividad similar. Por otro lado, durante 2003 formaron parte de la Federación Tierra y Vivienda que le proveía de cierta ayuda, pero decidieron separarse en pos de mantener la independencia ganada. Otro hito importante fue en Diciembre de 2005, cuando terminaron de pagar la compra de un local propio, que hoy funciona como la sede de la organización.

---

<sup>27</sup> Unión Tranviarios Automotor.

Posteriormente, vinieron los años en que se iniciaron y desarrollaron los emprendimientos (El Cruce, La Cuadrilla, El Banquito, La Farmacia y La Roty), así como también los espacios de educativos (Escuela de Oficios y Proyecto UNGS). Por último, para 2010 esperan poder volver a poner en marcha el servicio de transporte para los socios de la Mutual, que dejó de funcionar cinco años atrás.

#### **3.1.3.4. Instrumentos y actividades**

Las actividades que realizan desde la Mutual están orientadas siempre a la comunidad más cercana, el barrio. En ese marco, se destacan las siguientes:

- a. **Cooperativa de trabajo “La Cuadrilla”:** a través del Programa Hábitat, se están implementando mejoras en las viviendas de los vecinos, y los espacios verdes y sociales del barrio; así como la red de gas natural. La misma se llevó adelante mediante una articulación con la empresa GasBan. El sistema consiste en una cooperativa de trabajo compuesta por vecinos con el oficio de albañiles, financiados con Planes Jefes y Jefas y la Fundación Vivienda y Comunidad. Quienes reciben la prestación, pagan la mano de obra y los materiales con facilidades de monto y plazo. Actualmente, también realizan algunas obras públicas pequeñas para el municipio local.
- b. **Escuela de Capacitación:** se ofrecen los siguientes cursos: mecanografía, liquidación de sueldos y jornales, práctico contable, computación, gasista, taller de teatro y canto. Para la ejecución de los cursos, se cuenta con el apoyo del área de Formación Profesional de la Escuela Municipal 401 de José C. Paz. La remuneración de los docentes está a cargo del Ministerio de Educación de la Nación.
- c. **Lubricentro y Lavadero “El Cruce”:** es un emprendimiento que surgió en 2003 como una gomería, para complementar el transporte social. El mismo fue apoyado por el Programa Manos a la Obra del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Tras las interrupciones del servicio de colectivo, la gomería se sostuvo brindando servicios reparación de neumáticos, lubricación y mecánica en general, a sus compañeros de

Mutual El Colmenar. Esta actividad muestra la manera en que se generó un encadenamiento productivo. Actualmente, el emprendimiento se encuentra ubicado en las instalaciones de una estación de servicio YPF, y atiende al público en general.

- d. **Rotisería “Soñando Primavera” (La Roty):** este emprendimiento surgió en 2006 como un proyecto productivo-cultural, también bajo el auspicio del Programa Manos a la Obra del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. La idea es tener una propuesta laboral para jóvenes del barrio que han acompañado otros proyectos de la mutual. Los servicios ofrecidos son de elaboración de comidas, salón para eventos infantiles, lugar de encuentro social y posibilidad de animación de bandas de música de jóvenes del barrio. Tuvo un cierre temporal desde 2009, pero intentarán reabrirlo en 2010.
- e. **Farmacia Social:** es un servicio que funciona con la cuota societaria. Sólo trabajan con medicamentos genéricos y/o con medicamentos para personas con tratamientos prolongados. Las épocas de mayor funcionamiento, están ligadas a los períodos en que no funciona el Plan Remediar, ya que Salita local (municipal) recomiendan a las personas que vayan a comprar a la mutual como la mejor alternativa económica.
- f. **Banco de la Buena Fé:** es un banco de microcréditos, que funciona bajo el Programa provincial que lleva el mismo nombre. El proyecto opera como una sub-sede de una oficina regional del Programa, que se encuentra en la localidad de Suipacha.

### 3.1.3.5. Estructura de trabajo

La sede de la organización se encuentra en la calle Nueva Granada 559, del Barrio Primavera del distrito de José C. Paz. La misma fue constituida jurídicamente como asociación mutual para realizar actividades económicas sin propósito de acumulación, sino de carácter cooperativo y social. De todos modos, más allá de reconocer la importancia de tener un estatuto jurídico, sus miembros resaltan que no es este lo que marca su actitud e identidad.

La mutual tiene unos 30 integrantes que participan de forma permanente, y reciben la colaboración de profesionales, tales como: arquitectos, gasistas,

maestros mayores de obras, etc. De sus integrantes, aproximadamente el 80% son mujeres. También, hay un alto porcentaje de jóvenes, quienes participan principalmente en las propuestas culturales. Otro rasgo distintivo refiere a la toma de decisiones y el perfil democrático de esta organización, donde el espacio principal es la Asamblea Vecinal y en la que cada miembro tiene un voto. De cada Asamblea participan entre 150 y 200 vecinos, sobre un total de 4.000 inscriptos.

Un aspecto realmente muy interesante es el del financiamiento, que se vincula también con la forma filosófica de concebir la organización. Mutual Primavera rechaza la idea de organizaciones autosostenidas; ellos asumen que cumplen una función pública o estatal. Como organización sostienen que enfocan un problema, buscan soluciones y exigen al Estado los bienes materiales para poder concretarlas. En su expresión más enfática, dicen: “nosotros somos Estado”. Y concretamente, eso es lo que han estado haciendo. Su principal fuente de financiamiento ha sido el Estado, con quien han firmado diversos convenios, y de quien reciben permanentemente recursos para sus proyectos. Estos principalmente han venido de la mano del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, mediante el Programa Manos a la Obra y los Planes Jefes y Jefas. Estos últimos, ellos los han sabido resignificar en lo que denominan “Salario Barrial”, que se suma al comedor y los propios ingresos generados por los trabajos de los emprendimientos de la mutual.

## **3.2. ¿Qué entienden por éxito las organizaciones?**

### **3.2.1.1. ¿Qué aspectos valora Nuestras Huellas?**

La noción de emprendimiento exitoso de esta organización, está asociada al logro de objetivos económicos y personales, que se establezcan a sí mismos los emprendedores. Esta es la idea que se desprende inicial y sintéticamente de la entrevista a Nicolás, responsable del Área de Formación y Comercialización de Nuestras Huellas.

Profundizando en el nivel de detalle acerca de este enfoque, Nicolás nos menciona tres premisas para considerar a un emprendimiento exitoso: “1) Que la persona logre lo que buscaba inicialmente. [*Ya sea un ingreso complementario, tener un ingreso monetario principal, abrir sucursales del emprendimiento, etc.*] 2) Que las metas las establezca el propio emprendedor. 3) Que tenga las herramientas para poder hacerlo o alcanzarlo”. Es decir, no hay una medida estándar de éxito por el cual se miden los emprendimientos, u objetivos de rendimiento o niveles económicos esperados. Las condiciones a alcanzar son particulares de cada actividad, y probablemente no comparables, ya que se espera que las defina cada emprendedor. Desde esta perspectiva, el éxito queda más asociado a la persona y sus metas, que a los logros o resultados alcanzados por la actividad económica en sí misma.

Por el lado de las contribuciones no económicas esperadas de un emprendimiento exitoso, se mencionan también tres factores: 1) que los ingresos generados permitan, al emprendedor y su grupo familiar, un mejoramiento material en su “calidad de vida”, según los términos usados por el entrevistado. 2) Que mejore la autoestima de quien/es desarrolla/n la actividad. 3) Que permita a la mujer asumir un rol destacado dentro de la familia. Estos elementos son indicados como los más relevantes, desde el punto de vista de la organización. En el desarrollo de estos conceptos, se pudo observar que si bien hay ideas y nociones generales consolidadas sobre el tema, no hay una definición sistematizada acerca de lo que es y no es

emprendimiento exitoso. Los puntos mencionados fueron expresados en forma espontánea, y no responden a criterios predefinidos. Aunque este hecho puntual no le resta validez a los conceptos aquí vertidos, demuestra que puede haber cierta amplitud de enfoques entre los distintos miembros de la organización, ya que dichos conceptos no están formalizados u oficializados en algún medio de la institución. Y esto posibilita que cada coordinador de bancos comunales, aplique mayor o menor énfasis en determinados factores, de acuerdo a su propio criterio.

### **3.2.1.2. ¿Qué condiciones evalúa en concreto Nuestras Huellas para medir el “éxito/no éxito”?**

Los métodos o herramientas utilizados para determinar el éxito/no éxito de una actividad económica, varían en función de si se está evaluando la organización o los emprendimientos. Para evaluar la organización se utilizan mayormente indicadores, habiendo realizado el año pasado un estudio de impacto ; mientras que para evaluar los emprendimientos, expresan que hasta el momento no tienen “una herramienta sistematizada o estandarizada”. Aunque esto último, lo revisaremos más adelante.

En cuanto a la organización, los indicadores observados periódicamente para evaluar la misma son los siguientes: 1) morosidad<sup>28</sup> de la cartera de microcréditos, 2) cantidad de aperturas de nuevos bancos comunales, 3) cantidad de gente que asiste a convocatorias de la organización y 4) monto ahorrado por los bancos comunales. Si bien sólo se han mencionado algunos indicadores referentes a la evolución de los créditos entregados, podemos suponer que hay muchos otros indicadores de este tipo que son monitoreados por la organización. Esta apreciación surge de considerar la herramienta que

---

<sup>28</sup> Hace referencia al porcentaje de microcréditos (cantidad y montos prestados), que sufren retrasos en el pago de una o más cuotas en su devolución.

utilizan para seguir dichos indicadores. Se trata del software online e-MMS<sup>29</sup>, cuyas siglas traducidas del inglés significan: Sistema Electrónico de Gestión de Microcréditos. Esta herramienta con plataforma en internet permite administrar toda la información relativa a cada uno de los créditos entregados, y puede ser consultada o mantenida a distancia por parte de los coordinadores de los bancos comunales.

Por otro lado, más allá de los indicadores periódicos, también cuentan con un estudio de impacto que encargaron en 2009 a la asociación civil TES<sup>30</sup> (Trabajando por la Economía Social), del cual han tenido los resultados correspondientes en enero de 2010. El objetivo de dicho estudio era: “Identificar los cambios que se han dado en la vida de las personas y en el desarrollo de las unidades económicas, a partir de su participación en el Banco Comunal (BC), con la finalidad de conocer si coinciden con los propuestos inicialmente por Nuestras Huellas”. Como podemos observar, en líneas generales, el objetivo del estudio es consistente con los criterios o premisas que la organización considera para determinar si un emprendimiento es exitoso o no. Adicionalmente, el estudio permite tener una mirada de doble evaluación. Es decir, tanto de la organización como de los emprendimientos promocionados.

Sin embargo, tal como mencionamos al principio de este apartado, para evaluar a un emprendimiento en particular, la organización dice no contar con una herramienta determinada; sin embargo, observamos que hay cuanto menos una serie de elementos de evaluación mínima. Hay nociones y conceptos compartidos entre los miembros de la institución, que cada uno de ellos aplica seguramente también, con algo de criterio propio al momento de evaluar el emprendimiento. Básicamente, según nos comenta Nicolás, evalúan

---

<sup>29</sup> e-MMS: Electronic Microcredit Management System. Software desarrollado por la organización Esperanza Internacional de República Dominicana, para la gestión integral de instituciones de microcréditos.

<sup>30</sup> “Trabajando por la Economía Social” (TES), es una asociación civil sin fines de lucro que trabaja para el fortalecimiento de instituciones y organizaciones sociales de la Economía Social.

lo siguiente: “1) el desarrollo del “buen vivir”<sup>31</sup> de la persona, 2) que el emprendedor pague el crédito, 3) el ingreso generado para la familia y 4) los resultados de la entrevista semestral realizada al emprendedor para renovar el crédito”. En dicha entrevista de renovación se evalúa: patrimonio, ahorros, excedente, antigüedad, actitud emprendedora y monto del crédito solicitado. Estos ítems son evaluados de acuerdo a una guía de evaluación del prestatario, que incluye categorías y puntajes preestablecidos.

Resumiendo, podemos decir que Nuestras Huellas evalúa como exitoso al emprendimiento que logra las metas económicas y personales, que el propio emprendedor se haya propuesto. Además, que logre un mejoramiento material de la “calidad de vida” del emprendedor y su grupo familiar. En cuanto a la evaluación, cuentan con más instrumentos sistematizados para evaluar la organización, que los emprendimientos. Percibimos sin embargo, un cierto nivel de coherencia entre lo que se espera de un emprendimiento exitoso y lo evaluado de los mismos, sobre todo mediante los resultados del estudio de impacto solicitado a TES. Aunque para el caso de cada emprendimiento en particular, la evaluación responde en parte a nociones generales compartidas, que se pueden establecer a partir de observaciones y la entrevista semestral de renovación realizada a los prestatarios de los créditos.

### **3.2.2.1. ¿Qué aspectos valora Alternativa 3?**

En principio, Alternativa 3 valora ya como algo exitoso, el hecho mismo de que una persona tenga iniciativa y actitud para comenzar o llevar adelante una actividad económica. Este enfoque inicial, ya nos predispone a encontrarnos con una organización que tiene una alta valoración tanto por los resultados económicos, como por las contribuciones no económicas generadas por los distintos emprendimientos. Lo que no está tan claro, es que esta visión compartida en términos generales por los miembros de la institución, se

---

<sup>31</sup> Se refiere al mejoramiento material de la “calidad de vida”, mencionada por el entrevistado anteriormente.

encuentre incorporada al mismo nivel en cada uno de ellos. Ya que de las personas entrevistadas responsables por parte de Alternativa 3, hubo inclinaciones más y menos marcadas hacia las características de éxito vinculadas con los resultados de tipo económico.

Continuando con las valoraciones que determinan que un emprendimiento sea considerado exitoso por parte de la organización, Alejandro y Soledad (Asesores de Microcréditos) mencionan las siguientes características que debieran tener los mismos: 1) que la actividad alcance el autosostenimiento a lo largo del tiempo, sobre todo en el caso de emprendimientos que hayan tenido previamente problemas para lograrlo, 2) que logre aumentar el nivel de ingresos generados, 3) que el emprendimiento consiga crecer, tanto en tamaño comercial como generación de excedentes; y con ello, 4) que permita a los emprendedores una mejora en el acceso a bienes materiales. Sin embargo, en el caso de que el desempeño económico de la actividad no sea tan positivo, tal como destacábamos al principio, las contribuciones no económicas son también muy relevantes para la organización y pueden determinar igualmente, que un emprendimiento sea considerado exitoso de todos modos.

Según nos comentan los asesores entrevistados, tanto las contribuciones económicas como no económicas, tienen el mismo peso relativo. Mencionaron a modo de ejemplo, el hipotético caso de un emprendimiento que no generó excedentes, pero pudo generar un impacto social positivo. Alejandro refuerza la idea, diciendo: “son a veces los casos que más nos interesan”. Para ilustrar al respecto, comenta un caso real de este tipo: “Me acuerdo de lo que me dijo *Silvia*<sup>32</sup>, de que su emprendimiento había sido exitoso porque su hija salió adelante”. Y entonces, lo más importante no era lo económico. Es en este punto en particular, donde planteamos que no hay un consenso tan claro entre todos los miembros de la organización. Si bien esta visión respecto de “lo económico y las contribuciones no económicas” parece ser compartida dentro de Alternativa 3, ya que todos los entrevistados han mencionado este planteo,

---

<sup>32</sup> Se ha modificado el nombre del emprendedor mencionado, para resguardar su identidad.

en una de las entrevistas se recogió lo siguiente: “si no le queda margen<sup>33</sup> no es exitoso. Si estamos hablando de un emprendimiento, hay un factor económico que no se puede dejar de lado. Sino que vaya a un grupo de autoayuda”. Este comentario contradice en cierta medida lo expuesto anteriormente; y más allá de la contundencia de la última expresión, podemos hacer varias lecturas sobre el mismo. Por un lado, podría ser que el uso de la palabra “margen” no sea el más apropiado; y que en realidad, se esté refiriendo a una idea de autosostenimiento como condición ineludible. Entonces, desde esta perspectiva, podríamos llegar a decir que existe cierto grado de consenso entre todos. Por otro lado, nos hace pensar que lo económico sigue teniendo más peso que las contribuciones no económicas, al menos para algunos de sus integrantes. Por último y principalmente, que aunque haya una visión general compartida, no hay una mirada uniforme y/o consolidada al respecto.

Hechas estas aclaraciones sobre el tema, podemos mencionar algunas contribuciones no económicas valoradas por la organización. Alejandro expresa las siguientes: 1) el “capital social” generado, en referencia al fortalecimiento de los vínculos entre las personas del grupo de microcréditos, las sinergias que se puedan generar para el negocio y las posibilidades de construcción de ciudadanía (o participación ciudadana) que se puedan elaborar sobre estas bases, trabajando en conjunto con la organización; 2) que el emprendedor pueda crecer como persona; 3) que genere bienestar emocional en el emprendedor y/o integrantes de su grupo familiar. Por último, Soledad agrega: 4) “levantar la autoestima” [*del emprendedor*]. Sin dudas, que la primera es una de las más importantes, teniendo en cuenta los objetivos de la institución. Tal como destacamos en la caracterización de las organizaciones, hay una intención de Alternativa 3 de construir colectivamente “una economía más justa y más humana”, apostando a la utilización de herramientas de construcción comunitaria y democracia participativa. Para lo cual, es fundamental para la organización aprovechar todo ese “capital social”, como ellos lo denominan.

---

<sup>33</sup> Intuimos que el entrevistado estaría haciendo referencia a la generación de excedente, como indicador de autosostenimiento de un emprendimiento.

### 3.2.2.2. ¿Qué condiciones evalúa en concreto Alternativa 3 para medir el “éxito/no éxito”?

Ni en la evaluación de la organización, ni en la evaluación de los emprendimientos, no existe una herramienta específicamente desarrollada para tales fines. En su lugar, lo que encontramos son indicadores de microcréditos, un trabajo de sistematización del recorrido y experiencia de la organización en proceso de elaboración, y nociones generales que se aplican mediante observaciones de los asesores de microcréditos.

Cuando preguntamos acerca de cómo la organización evalúa si su actividad está siendo exitosa o no, Alejandro nos dice en forma directa: “En realidad no lo estamos midiendo”. Sin embargo, esto no parece ser estrictamente así. Profundizando, encontramos algunos elementos de evaluación que les permiten construir en su conjunto una noción aproximada del estado de la organización. Por un lado, se manejan en base a percepciones acerca de la calidad y cantidad de vínculos desarrollados con los prestatarios de microcréditos. Alejandro también nos comenta que concretamente observan: “la continuidad de la gente con créditos. Cuando la gente hace propuestas. Cuando se establece un vínculo, permanece la relación y ésta mejora”. Por otro lado, Soledad menciona también, un trabajo puntual que se está haciendo para conocer mejor los resultados y alcances de Alternativa 3: “se está haciendo una sistematización por primera vez. Se está tratando de hacer por áreas y en equipo”. Paralelamente a todo esto, mantienen un monitoreo permanente de los indicadores de microcréditos, por medio del sistema e-MMS<sup>34</sup>. Ambas instituciones comenzaron a aplicar el uso de dicha herramienta entre 2008 y 2009. Los indicadores observados concretamente por parte de la organización son: morosidad, cantidad de grupos activos, cantidad de prestatarios y montos prestados en microcréditos (total histórico, total anual, promedios grupales, y otros detalles por grupo de microcréditos).

---

<sup>34</sup> El software de gestión y seguimiento de microcréditos, que ya fue mencionado con mayor detalle en el caso de Nuestras Huellas.

Por el lado de la evaluación de emprendimientos, tanto Alejandro como Soledad nos expresan que, al igual que para la evaluación de la organización, no hay un instrumento o método específico. Sino que aquí, se basan casi completamente en nociones o percepciones que el asesor de microcrédito va desarrollando, a partir de lo que puede ir observando en las visitas a los microemprendimientos o en las reuniones de renovación de microcrédito. Soledad reconoce la amplitud de criterios que pueden llegar a tener, cuando nos dice: “Es una observación que depende del asesor”. Y Alejandro refuerza el comentario con: “Es en base a la experiencia de cada uno”, en referencia a los asesores de microcréditos. Más allá de la variedad de criterios que se pueden dar entre los miembros de la organización, ellos mencionan que concretamente se observan: 1) los avances o mejoras materiales que el emprendedor va logrando en su emprendimiento o su vivienda, 2) el crecimiento en tamaño de la actividad económica, 3) el nivel de endeudamiento y pago de las obligaciones contraídas, 4) la iniciativa del emprendedor en presentar propuestas de desarrollo o crecimiento de escala para su emprendimiento, 5) permanencia o continuidad en el tiempo. Aunque las condiciones dependen de las observaciones del asesor de microcrédito, se puede decir de todos modos que tienen relativa coherencia entre ellos, y también con lo que la organización valora como exitoso.

A modo de conclusión sobre Alternativa 3, podemos decir que se valora como exitoso al emprendimiento que logra crecer y/o fortalecerse, y con ello facilitar el acceso a avances y mejoras en bienes materiales para el emprendedor y su grupo familiar. En general, las contribuciones no económicas son casi tan valoradas como las económicas. En particular, apuestan por la generación de “capital social” por su potencial de poder ser aprovechado posteriormente en proyectos comunitarios. Valoran también, las mejoras en el bienestar emocional del emprendedor y la continuidad en el tiempo. La evaluación del éxito está asociada a percepciones que va construyendo el asesor de microcréditos sobre cada emprendedor, y por ello queda un amplio margen de enfoques, en función de la experiencia de cada uno de ellos. De todos modos, al menos en el discurso, las valoraciones de éxito guardan cierta relación con las condiciones observadas posteriormente por los asesores.

### 3.2.3.1. ¿Qué aspectos valora Mutual Primavera?

Una vez más, debemos mencionar el hecho de que “la Mutual” no promueve ni impulsa emprendimientos productivos, sino que busca la generación de “trabajo” para los miembros (o trabajadores) de la organización. Es necesario volver a destacar este aspecto, ya que en este punto particularmente no vamos a encontrar una evaluación por parte de la organización hacia el desempeño de los emprendimientos, en el sentido de intentar determinar si “el apoyo” invertido por la organización está dando los resultados esperados o no. Se trata más bien de una dinámica grupal de autoevaluación.

Desde esta perspectiva, también es distinto lo que se valora como exitoso de un emprendimiento. Mónica, una de las referentes principales de la organización por ser presidenta y también una de sus fundadoras, nos dice que un emprendimiento es considerado exitoso cuando tiene detrás “la decisión de un individuo de generar su propio trabajo. Romper con todo eso que lo unía al otro sistema [*sistema capitalista*]. Cortar con la dependencia y cortar con el consumismo. Ese es el éxito”. Y para diferenciarse de otras formas de considerar el éxito, agrega el siguiente comentario: “El éxito del dinero, del ingreso económico, es un éxito que tiene que ver, y te apura, en el medio y en el contexto donde vivís”. Haciendo referencia a que hay una “cultura” instalada en nuestra sociedad, que condiciona a las personas a elegir ese camino. Al respecto, Mónica concluye el concepto con la idea de que el dinero no puede ser un problema, sino que es un medio o una herramienta con que canalizamos la ejecución de ciertas actividades económicas. Por eso, para ella, el éxito no se puede representar por la cantidad de “dinero” o ingreso económico generado. Esta visión de éxito es muy distinta, en todo sentido, a lo que valoran las otras dos organizaciones seleccionadas para este trabajo. Aquí se está centrando todo el peso de la valoración de éxito, en la decisión de las personas de comenzar a construir “otra economía”.

Desde esta mirada, tenemos suficientes fundamentos, como para comprender lo siguiente. Para los miembros de Mutual Primavera, no hay una diferencia de peso relativo entre lo económico, y las contribuciones generadas por los emprendimientos en aspectos no económicos. Ellos sostienen que las dos cosas son importantes, y muy tenidas en cuenta. Esto tiene que ver con otro concepto adicional, mencionado por la entrevistada: “Una persona es económica, es política, es social y es trabajadora. Es una integralidad en todas sus partes. No la podemos desmembrar. [...] No se puede medir separado”. Esto es muy interesante, ya que hasta el momento hemos visto que las otras dos organizaciones consideradas sostienen algunas ideas similares, pero ninguna ha mencionado esto en forma explícita: que se valore como exitoso al emprendimiento que considere a la persona en su integralidad. Entonces, tal como decíamos en la definición de emprendimiento productivo social dada al principio de este trabajo, aquí no aparece solamente del éxito relativo a los niveles de ingreso generado; sino ubicando al ser humano en un lugar primordial y como sujeto integral, no parcializado.

### **3.2.3.2. ¿Qué condiciones evalúa en concreto Mutual Primavera para medir el “éxito/no éxito”?**

La evaluación de los emprendimientos tiene dos partes, desde el punto de vista de Mutual Primavera. Una primera parte es económica, y concretamente se observan cuestiones habituales que se observarían en cualquier “empresa capitalista”, usando las palabras de la entrevistada. Vale decir: niveles de ventas, ingresos generados, costos, etc. Mónica da un ejemplo que ayuda a comprender el sentido de este enfoque: “si un emprendimiento está fallando, le vamos a buscar todos los artilugios que nos den las herramientas del capitalismo, para intentar reflotar la parte económica”. Lo que está diciendo implícitamente con esto, es que van a usar todos los medios conocidos para asegurar el sostenimiento económico del proyecto en el tiempo. Entonces, el eje de evaluación de la parte económica pasa por determinar el nivel de sostenimiento, con el fin de tomar las medidas que sean necesarias para que el mismo esté garantizado. Vale volver a remarcar, que no estamos hablando de

autosostenimiento. Es decir, recurrir al uso de subsidios no será sinónimo de “no exitoso”, ni será evaluado negativamente. En Mutual Primavera se considera que el subsidio es una herramienta válida, siempre y cuando transforme las situaciones y las personas. En cambio, si el subsidio toma la forma de un simple pago a cambio de una contraprestación sin más que eso, se pasa a la fase de “asistencialismo” y deja de ser conveniente. La entrevistada nos aclara que ellos piensan que el apoyo de un subsidio debe ser temporal, y no permanente. Ya que un subsidio permanente indica que “algo está fallando”, las personas no están creciendo, y el subsidio se convierte en una herramienta “asistencialista”, como decíamos anteriormente.

Otra parte, es la evaluación de todos los aspectos no económicos. En este sentido Mónica nos comenta que se observa: 1) “si el compañero está bien” haciendo referencia al bienestar emocional y físico de la persona, 2) “si se logró un avance en el trabajo”, en cuanto fortalecimiento o consolidación de la actividad, 3) “si hay un entendimiento político”, respecto de la propuesta conceptual de Mutual Primavera, 4) que haya un compromiso manifiesto por parte del trabajador; y por sobre todas las cosas, 5) que el trabajador demuestre una actitud honesta. Y decimos “por sobre todo honestidad”, porque en Mutual Primavera están convencidos que a partir de este valor, hay un fundamento lo suficientemente sólido como para aprender otros valores e incorporar otras actitudes. La evaluación de estos aspectos es netamente cualitativa, y se va construyendo en los distintos espacios de diálogo que tiene la organización. Uno de ellos precisamente, es el que tiene mayor relevancia para este fin. Se trata de las reuniones que realizan con frecuencia de una por semana, y con la ayuda de herramientas metodológicas provistas por la Escuela de Psicología Social de San Miguel. Es lo que podríamos llamar “terapia de grupo”. Mónica nos expresa que el diálogo es fundamental para la resolución de los problemas internos de la mutual. Por eso encuentran muy útil esta forma de autoevaluación semanal, que les permite ir trabajando en forma permanente todos los conflictos presentes; e incluso tomar en el momento y en forma conjunta, las decisiones institucionales que sean necesarias para reencaminarse hacia el logro de sus objetivos. Es interesante destacar este concepto de autoevaluación, ya que marca una gran distinción respecto de

otros casos. Aquí no se trata de una organización realizando una evaluación del emprendedor o del emprendimiento, para determinar si los “recursos” aplicados están dando suficientes resultados. Además, la metodología de autoevaluación, también hace que la persona se confronte a sí misma continuamente. Entonces, si hay “honestidad”, la decisión de permanecer y continuar en la organización o no, pasa a ser tomada exclusivamente por el mismo emprendedor (o trabajador, o miembro de la mutual). La entrevistada destaca que ellos “no expulsan” a personas por falta de coherencia con la organización, y menos aún por falta de desempeño. Es la persona misma la que decide si “se siente a gusto”, o prefiere dejar el emprendimiento.

Podemos decir entonces, que Mutual Primavera valora como exitosa la decisión en sí misma del emprendedor, de generar su propio trabajo y cortar los lazos de “dependencia económica”. Por otro lado, valoran como exitoso al emprendimiento que considera al ser humano en su integralidad, y no solamente como un sujeto económico. Es decir, sostienen que tiene tanto peso lo económico como las contribuciones no económicas. Por último, la evaluación de éxito tiene una parte económica, donde se determina el nivel de sostenimiento de la actividad, con el fin de garantizarlo. Y otra parte no económica, en una instancia grupal semanal que es facilitada por herramientas de psicología social. Se analiza desde el bienestar del trabajador, hasta el compromiso y la honestidad del grupo. En esta instancia, se trabaja a modo de autoevaluación, y no como una evaluación por parte de la organización a los emprendedores.

### 3.3. ¿Qué entienden por éxito los emprendedores?

#### 3.3.1.1. ¿Qué aspectos valoran los emprendedores de Nuestras Huellas?

La noción de emprendimiento exitoso está asociada al crecimiento y fortalecimiento de la actividad económica desarrollada, tanto en el tamaño del negocio como en el nivel de ingresos generado para el grupo familiar. O dicho en otros términos, se valora como exitoso a aquél emprendimiento que crece, y con ello logra resolver los requerimientos económicos y materiales del grupo familiar, también en forma creciente a lo largo del tiempo.

Lucía<sup>35</sup>, quien se ha convertido en el sostén de su familia, tiene una visión del éxito asociada al **crecimiento** del emprendimiento, hasta llegar a convertirse en su actividad principal. Por eso, al éxito lo define de la siguiente forma: “El motivo de estar creciendo, ya es un éxito [...] Empezar con una actividad y llegar a tener varias es un éxito”. Una mirada similar desde la perspectiva de “crecimiento” tiene Patricia<sup>36</sup>, quien sostiene que para ser exitoso se debe demostrar en el tiempo un crecimiento o avance en la calidad del producto o servicio brindado. Claudia<sup>37</sup>, otra emprendedora de la misma organización que también ha pasado a ser el pilar económico de su hogar, nos decía: “Para mí, mi emprendimiento es exitoso porque empezó como una ayuda, y hoy es el sostén principal de la familia. Ya no tengo necesidad de salir a buscar afuera un trabajo”. Con esta expresión, ella se refiere concretamente a un crecimiento importante en el nivel de ingresos generado, pero al mismo tiempo nos está indicando un criterio adicional. Para ella, un emprendimiento exitoso no puede ser, como ella dice: “una ayudita o una entradita”. Sino que además, para ser exitoso **no tiene que ser una actividad económica complementaria de**

---

<sup>35</sup> Lucía: emprendimiento de venta de cosméticos y ropa. Costura en el hogar. Rotisería con local al público.

<sup>36</sup> Patricia: emprendimiento de elaboración de tortas, suvenires y decoración con globos.

<sup>37</sup> Claudia: emprendimiento de rotisería en su domicilio particular, y kiosco en un lugar de alto tránsito.

**relevancia menor** (de bajos ingresos). Tiene que crecer y ser capaz de solventar las necesidades económicas del grupo familiar. Se percibe la necesidad de **palpar ese “éxito” en avances materiales concretos**, ya sea fortaleciendo el negocio, mejorando el local de trabajo o la vivienda, comprando un automóvil, comprando una moto, etc. Es decir, que el nivel de ingresos generado debe ser lo suficientemente alto como para poder solventar avances visibles y tangibles en bienes materiales durables o que requieren de una inversión mayor. Por ejemplo, Lucía logra traducir en palabras, cómo este “crecimiento” de su actividad económica se refleja en mejoras concretas para su vida y la de los suyos. Ella considera que el principal logro a partir de su emprendimiento, al que considera exitoso, es que ha podido mejorar sustancialmente su vivienda y consecuentemente mejorar las condiciones de vida. Eso es algo que ella destaca y valora enormemente.

Una característica particular que comparten los tres emprendimientos entrevistados de Nuestras Huellas, es la fuerte preocupación manifestada por parte del emprendedor respecto del **bienestar de todos los miembros del grupo familiar**. A su vez, esta situación pone de relieve la conexión que hay entre la actividad económica desarrollada y las posibilidades que trae para el grupo familiar. Se mencionan, tanto desde el aspecto del manejo flexible de los tiempos dedicados al trabajo y a la familia, como las posibilidades de mejoras en bienes materiales para los mismos. Es decir, son altamente valoradas las contribuciones que tienen un efecto positivo (en un sentido amplio, no sólo económico) sobre el bienestar del mismo emprendedor y su grupo familiar.

Acerca de las **contribuciones no económicas** logradas y valoradas por los emprendedores, está la mención específica de “una **mayor flexibilidad en el manejo de los tiempos**”, en comparación con un trabajo asalariado. Claudia nos dice, que su emprendimiento le permite tener un **mejor balance de tiempos entre familia y trabajo**. Además, agrega: “Estoy en mi casa, estoy con mi hijos y puedo tenerlos conmigo”. Mientras nos cuenta que a ella le da miedo estar lejos de su casa y de sus hijos, y por eso este es un punto realmente muy importante. Este mismo tema, ha sido y es actualmente vital

para Patricia, quien lo considera como uno de los aspectos más valiosos. Ella nos cuenta que siendo empleada en el pasado, se debía ausentar de su hogar gran parte de la jornada, y que a partir de este emprendimiento pudo estar más cerca del crecimiento de sus hijas. Además, cuenta que una de sus hijas atravesó una grave situación de salud, que la mantuvo hospitalizada durante medio año. Y en todo ese tiempo, tuvo la posibilidad de “acomodar” sus tiempos entre el cuidado de su hija y su emprendimiento, sin resignar la fuente de ingreso para su familia. Ella destaca que esto no hubiera ocurrido como empleada de un trabajo asalariado. También, lo traslada al ámbito de la pareja: “No solo tener tiempo para estar con los hijos, sino también tiempo para estar con la pareja”. Poniendo de relieve la posibilidad de hacer un equilibrio entre el tiempo dedicado a la generación de ingresos, y el tiempo dedicado a la familia. Algo muy interesante, es que Patricia reconoce que esta experiencia particular (con la salud de su hija), le hizo tener una reconsideración importante respecto de lo económico. Por un lado, siente que **lo monetario no siempre es lo prioritario**, y por otro lado, los clientes en general se han mostrado solidarios con su situación. Por eso, le gusta la idea de una economía con valores solidarios, tal como se propone desde Nuestras Huellas.

Otra de las contribuciones no económicas valoradas de un emprendimiento exitoso, también ligada al bienestar de las personas, es respecto del **aspecto emocional** del mismo emprendedor. Para Lucía, que el emprendedor “esté bien, con salud, salga adelante, también es un éxito”. También agrega: “eso tiene mucho valor; porque el dinero no es todo. Que la persona esté bien, también es un logro”. Y este es el caso de Patricia, para quien al principio lo más importante fue “lo emocional”, según sus propias palabras. Ella era nueva en el barrio y las reuniones de crédito de Nuestras Huellas le permitieron conocer a otras personas del lugar, conocer a otros emprendedores, aprender de las capacitaciones, y según nos cuenta: “crecer como mujer”. Por eso, ella resalta que al principio la relación con Nuestras Huellas no estuvo focalizada en lo económico.

Como contrapartida, Claudia aclara que un emprendimiento no es exitoso si no genera en primer lugar un nivel de ingresos suficiente para autosostenerse. Para ella, aunque el emprendimiento tenga niveles muy positivos de contribución no económica, se debe tener un nivel de ingresos que le permita solventarse económicamente. Cuando se le pregunta qué opinión tiene acerca de los subsidios y/o emprendimientos subsidiados, sostiene que son positivos para ayudar a iniciar una actividad, pero no para sostenerla en el tiempo. Además, sugiere que no sólo debería controlarse la correcta aplicación de los fondos entregados, sino también los excedentes generados a partir del mismo. Esta opinión sobre los subsidios es similar en los otros dos casos. Es decir, las emprendedoras concuerdan en que es bueno entregarlo por única vez, no como una ayuda permanente, y destinado a la iniciación de una actividad nueva.

### **3.3.1.2. ¿Qué condiciones evalúan en concreto los emprendedores de Nuestras Huellas para medir el “éxito/no éxito”?**

Los tres emprendedores entrevistados de Nuestras Huellas, dicen realizar algún tipo de evaluación de su actividad. Sin embargo, los criterios no son del todo claros, son muy distintos en función de los aspectos tenidos en cuenta por cada una de ellas, y pocas veces están respaldados con registros por escrito.

Lucía evalúa que le va bien, en términos generales, cuando logra ahorrar. Y agrega: "soy una persona muy ahorrativa". Pero al momento de responder qué indicador usa concretamente, dice que lo que evalúa es si el emprendimiento va creciendo. Para ella, si los clientes le piden nuevos productos, lo traduce como que está creciendo. En líneas generales, podemos decir que para esta emprendedora, su evaluación de éxito corresponde a una **noción intuitiva** desde lo que percibe día a día en su negocio. Es prácticamente la misma situación en el caso de Claudia, quien también conduce su actividad en base a **percepciones o intuiciones generales. Tampoco realiza registros escritos**, y según nos cuenta no utiliza calculadora, sino que se trata de un ejercicio mental de estimación permanente. Ella observa, o mejor dicho “estima en

forma aproximada”, los ingresos y egresos del conjunto (negocio y grupo familiar). Todo se maneja desde una sola caja o cuenta, algo característico en emprendimientos de economía popular. La observación en particular que la ayuda a determinar si su negocio está creciendo, es cuando ella nota que está incorporando elementos nuevos a su actividad, ya sea en productos nuevos para la venta o en mejoras materiales para el local de trabajo. Vuelve a emerger el tema del “crecimiento palpable o visible”, crecimiento en cuestiones materiales concretas.

Algo distinto parece ser el caso de Patricia. Ella nos cuenta que evalúa la situación de su emprendimiento por medio de **registros semanales**, de acuerdo a lo que aprendió en las capacitaciones de Nuestras Huellas. Puntualmente, nos indica que necesita saber “su **situación de caja**”, principalmente para tomar decisiones sobre compra de insumos para el emprendimiento. De este modo, ella puede saber claramente si tiene que recurrir a fondos “extra” del hogar, para completar la compra de insumos necesaria para el próximo trabajo que le hayan solicitado. Una vez verificado el monto que puede comprar, guarda todas las boletas de las compras realizadas para hacer una revisión de los costos antes de la entrega del producto, y según nos dice: “estar segura de cuánto cobrar y no perder plata”. Es decir, hay un control bastante detallado sobre la generación de ingresos, con impacto directo en el éxito económico de la actividad. Es necesario destacar que este control de alguna manera está facilitado por la dinámica particular de esta actividad, que es de ciclos semanales: producción durante la semana y entrega los fines de semana. En los dos casos anteriores, la dinámica es diaria y el volumen económico de la actividad es mucho mayor. Esto aumenta el nivel de dificultad para llevar registros escritos de los indicadores del emprendimiento.

En resumen, podemos decir que uno de los puntos más relevantes es que se observa entre los emprendedores una alta valoración del crecimiento del emprendimiento, expresado concretamente en avances materiales; ya sea en el hogar y/o en el recinto donde se realiza propiamente la actividad económica. Es como si parte del éxito estuviera asociado a poder visualizarlo y palparlo

concretamente en algo material, más allá de poder calcular exactamente su valor monetario.

### **3.3.2.1. ¿Qué aspectos valoran los emprendedores de Alternativa 3?**

Un detalle relevante de este grupo de emprendedores entrevistados de Alternativa 3, es que había entre ellos emprendimientos considerados como “no exitosos” por parte de la organización. Y lo más interesante fue encontrar que mientras Alternativa 3 sostiene que los emprendimientos de Luis<sup>38</sup> y Karina<sup>39</sup> no fueron exitosos, los emprendedores mencionados no los consideran de la misma forma. Nos encontramos ante una diferencia de criterio acerca de lo que es considerado como “no exitoso” por parte de la organización, en contraste con la opinión de los emprendedores; y que por el momento sólo dejaremos mencionada para ser tenida en cuenta y profundizarla posteriormente.

Hecha esta aclaración, en cuanto a la posición de los emprendedores denominados “no exitosos” por la organización, pero no por ellos mismos, es interesante saber sus puntos de vista. Luis nos dice: “Un emprendimiento es exitoso cuando podés vivir de eso. Sos independiente, manejas tus tiempos, sos tu patrón [...] Vivís de tus propios ingresos, sin tener que buscar trabajo afuera [...] Además, cuando podés alcanzar tus proyectos personales, con tus propios ingresos”. El éxito lo tiene asociado fuertemente a lograr el autosostenimiento, y a poder sostener el desarrollo del grupo familiar únicamente con los ingresos del emprendimiento. Esto en sintonía con poder disponer del manejo de su tiempo propio, en beneficio de un “mejor” desarrollo de la familia, según expresan con su esposa. Entre los emprendedores, el tema del autosostenimiento parecer ser el punto de inflexión. Es decir, una línea que claramente separa el éxito del no éxito. La mayoría de los emprendedores concuerda con que el emprendimiento debe poder sostenerse a lo largo del tiempo; y también debe poder sostener a sus miembros y sus grupos

---

<sup>38</sup> Luis: emprendimiento de elaboración y venta de milanesas de pollo.

<sup>39</sup> Karina: emprendimiento de diseño, fabricación y venta de prendas de vestir.

familiares, brindándoles “bienestar”. Luis nos habló claramente sobre su punto de vista: "Si no podés vivir de eso, no sirve. No es exitoso. Tiene que estar nivelado". Y esto, en mayor o menor medida lo han logrado cumplir en su emprendimiento. Ahora, en cuanto al desarrollo económico del mismo, mencionan que cambios desfavorables de factores externos, en conjunto con una inversión realizada que no resultó de acuerdo a lo esperado, fueron los causantes de las “dificultades económicas”. Aunque la actividad no fue “cerrada”, ni han abandonado la obligación de pago contraída, han tenido que refinanciar la deuda; que actualmente están devolviendo con mayor plazo y cuotas de menor monto<sup>40</sup>. Por eso, ellos dicen que solo se trató de “dificultades económicas”, ya que no han tenido que resignar lo que consideran primordial: ser “patrones” (no empleados) y estar juntos gran parte del día. Se percibe en este primer caso “no exitoso”, una cuestión latente relativa al tiempo necesario que debe transcurrir para poder evaluar correctamente el desempeño de un emprendimiento en su contexto.

Siguiendo con el caso de Ricardo<sup>41</sup>, considerado por la organización como uno de los más exitosos, su nivel de crecimiento y desarrollo es realmente llamativo. Él y su esposa nos cuentan que se han iniciado con mínimos recursos, vendiendo de manera ambulante esa pequeña producción. Actualmente, han transcurrido alrededor 10-12 años, venden 50 veces más que al inicio, tienen una cocina con máquinas industriales, un local que será abierto al público en el corto plazo y reúnen las condiciones necesarias para obtener todas las habilitaciones reglamentarias correspondientes. En este caso, además de valorar el ya mencionado “autosostenimiento” como una característica de un emprendimiento exitoso, también valoran las mejoras que van teniendo en lo que ellos llaman "calidad de vida". Por ejemplo, todos los avances y/o mejoras en las condiciones de producción, el automóvil que se compraron que les facilita la compra de insumos y la posibilidad de ir a comprar a lugares más baratos, la moto que adquirieron con fines recreativos, etc. Para

---

<sup>40</sup> Esta razón resultaba suficiente para que Alternativa 3 lo considerara no exitoso, según ampliaremos.

<sup>41</sup> Ricardo: emprendimiento de elaboración de productos de panadería, y venta ambulante de dichos productos.

este emprendedor se es exitoso cuando se logra un nivel de **ingreso económico estable**, que permite el autosostenimiento y la **mejora permanente de las condiciones de vida** diarias. Ricardo también lo menciona como un deseo a futuro: "el día de mañana va quedar para los chicos", como si estuviese hablando de una fuente de bienestar futura para sus hijos. Aunque reconoce que lo más importante es el ingreso económico, y por ende el sostenimiento, que está teniendo hoy en día. Una vez más, emerge este recurrente elemento que permite percibir el éxito, también presente en la mayoría de los emprendedores entrevistados de Nuestras Huellas. El hecho de considerar "exitosa" una actividad si puede pagar avances o mejoras en bienes materiales importantes (compra de un automóvil, mejoras en la casa y/o local de trabajo, etc.).

Otro emprendimiento considerado exitoso por la organización Alternativa 3, y que también es considerado como tal debido a su importante nivel de crecimiento, es el que desarrolla María<sup>42</sup>. Ella comenzó hace varios años atrás como vendedora ambulante de prendas textiles de bajo valor, y actualmente cuenta con un negocio que tiene un local de ventas y varias actividades económicas. Paralelamente, nos comenta que ha decidido dejar de lado otras cuestiones personales, para priorizar siempre el desarrollo de su negocio. Su mirada acerca de los emprendimientos exitosos no tiene puntos de similitud con el enfoque de Ricardo. Su valoración está totalmente orientada hacia los aspectos más mercantiles de la actividad. Ella nos dice con claridad: "exitoso es tener muchos clientes, y la calidad de los clientes", con esto último se refiere específicamente a la capacidad de compra/pago de sus clientes. A modo de síntesis agrega: "que deje buena ganancia"; mientras también nos cuenta que si ella nota que está perdiendo tiempo, calidad en el producto o nivel de ingresos, inmediatamente intenta cambiar de estrategia para revertir esta situación. Para ella, "el negocio tiene que dar ganancia" y eso es lo central. Por último, María considera que tener varias actividades económicas que se complementen entre sí, a modo de encadenamientos, es lo que asegura llegar

---

<sup>42</sup> María: emprendimiento de venta de ropa, costura para niños y vestidos de fiesta. Recientemente, incorporó organización de eventos.

a ser exitoso. Resulta interesante destacar, que si para lograr esta complementariedad necesita trabajar asociada con otros emprendedores, su enfoque se diferencia claramente de ciertos comportamientos típicos de las empresas capitalistas. Al respecto, nos dice: “El éxito económico y social van juntos [...] si uno subcontrata a otro servicio para completar su negocio, yo no le recargo una ganancia o un porcentaje sobre lo que cobra el otro, como me enseñaron en la Escuela de Gastronomía”. En su visión, se trata de dos emprendedores que se complementan, y el éxito de uno colabora al éxito del otro.

Este enfoque que considera a un **emprendimiento exitoso en relación con otros**, también fue mencionado por las emprendedoras Karina y Blanca<sup>43</sup>. La primera de ellas es considerada como no exitosa por parte de la organización, mientras que la segunda está dentro del grupo de casos exitosos. En cuanto a la posición del primero, Karina nos comenta que se es “exitoso”, en la medida en que se logre trabajar en conjunto con todos los involucrados en el emprendimiento y en su cadena productiva-comercial. Lograr trabajar en una relación de integración, más que en una relación mercantil del tipo: empleado-trabajador, comprador-proveedor, vendedor-cliente. “Que todos los afectados logren ser parte esencial del proyecto, teniendo un sentido distinto del trabajo, en una verdadera integración de las partes”. Aunque aclara que todo esto, debe darse en conjunto con un nivel de ventas que permita el sostenimiento y reproducción del emprendimiento. En este caso no se alcanzó ni la integración buscada, ni el autosostenimiento necesario para seguir operando. Por el lado de la integración de las partes, los conceptos de solidaridad e igualdad propuestos no lograron superar una sólida cultura de explotación (o auto-explotación), presente en el rubro textil. Las costureras asociadas siguieron respondiendo desde la lógica de explotación. Mientras que su estrategia comercial no pudo sostenerse ni desafectarse de un mercado capitalista, altamente competitivo. La actividad fue suspendida, el crédito no se pudo devolver y sigue pendiente de pago hasta el momento. Sin embargo, algo muy

---

<sup>43</sup> Blanca: emprendimiento de venta ambulante de medias y repasadores, desarrollada en forma planificada y conjunta por parte de tres miembros de un grupo familiar.

interesante es que los emprendedores sostienen que decidieron suspenderlo momentáneamente, para no tener un sentimiento de frustración por no lograrlo. En palabras de Karina: “para no quemar la idea”. Han hecho una pausa para reordenarse, porque creen que la idea de negocio tiene mucho potencial. Desde esta perspectiva, cabe hacernos nuevamente la pregunta acerca de cómo debería definirse el **plazo o período** de tiempo en el cual se van evaluar los resultados de un emprendimiento.

Volviendo al segundo caso mencionado del punto anterior, Blanca sostiene que “se es exitoso si se puede coordinar el trabajo con otros y crear lazos de solidaridad alrededor del emprendimiento. Es decir, lograr lazos de unidad, solidaridad y fraternidad entre todos los involucrados por la actividad”. Y para dejar en claro el punto de equilibrio, ella agrega un componente infaltable, ya varias veces mencionado en las entrevistas: “Además de poder pagar las cuentas con ese ingreso generado por uno mismo”, haciendo referencia al autosostenimiento. Es muy interesante esta perspectiva, que considera exitoso un emprendimiento, si logra **trabajar en conjunto con todas sus partes**. En particular en este último caso, el emprendimiento familiar de Blanca, se pudo percibir en la entrevista, que manejan con claridad y convencimiento el tipo de lógica de funcionamiento que buscan en su emprendimiento. Una actividad sin jefes, donde ellos deciden qué dirección tomar, y las decisiones no se toman exclusivamente orientadas por la rentabilidad del negocio. Esta forma de ver el éxito está completamente alineada con la parte más esencial de los emprendimientos productivos sociales. Sin embargo, un detalle muy destacable es que en ambos casos (Karina y Blanca) hubo un recorrido previo que se desarrolló en un entorno de búsqueda de construcción de “otra economía”, más concretamente, en organizaciones y movimientos sociales. En el caso de Karina, fue su participación en una organización social que impulsaba proyectos de autoconstrucción solidaria de viviendas entre vecinos desempleados, mientras que Blanca y su familia habían formado parte de una importante cooperativa de construcción de viviendas en la ciudad de Buenos Aires. En ambas situaciones, estas experiencias de vida influyen fuertemente en el perfil que intentan imprimirle a sus emprendimientos, y esa es una característica que no todos los emprendedores entrevistados tienen.

En casi todos los casos se destaca una constante búsqueda del “éxito” como meta, aún frente a toda adversidad que pudiera aparecer en su desarrollo. Concretamente, podemos tomar como ejemplo a Luis y Karina (considerados no exitosos por la organización promotora), así como también el emprendimiento de Ricardo desde el lado más exitoso. Para Ricardo, ser exitoso es: “Ponerse una meta y trabajar para alcanzarla. Aunque fracase seguir insistiendo. Salir adelante. Ser constante. Tener una mente positiva”. Es decir, trabajar de manera constante, pese a los obstáculos que se vayan presentando. Esta es la misma perspectiva que ha demostrado Luis con su trayectoria, incluyendo sus marchas y contramarchas comerciales y/o financieras, con mayor o menor fortuna en los resultados logrados. También, ha sido la actitud de Karina; quien refuerza este concepto cuando dice que su emprendimiento no ha fracasado, sino que han hecho una pausa para reordenarse, que siguen “creyendo” en el proyecto que tienen aunque momentáneamente no estén operando. Por último, Fabián<sup>44</sup>, cuyo emprendimiento no está funcionando actualmente pero la experiencia es considerada exitosa por la organización, trae un factor muy relacionado a esto de sostener la “constante búsqueda”: la continuidad. Al respecto, es bien explícito con su postura y considera que su emprendimiento “no fue tan exitoso, porque la experiencia no continuó”. Para él, no hay que perder de vista la “continuidad”, eso es lo valioso: “El fin es que las personas estén bien, y que el emprendimiento siga. Eso es el éxito”.

Cambiando el ángulo de las valoraciones hacia las contribuciones sociales, una de las más valoradas por parte de los emprendedores es la ya mencionada flexibilidad en el manejo de los tiempos personales y laborales. Dando como resultado, un balance que contempla otros ámbitos de interés personal, más allá del mundo del trabajo. Esto hace que sea una característica considerada como un factor de bienestar del emprendedor, y en algunos casos de su grupo familiar también. Fabián nos cuenta que el emprendimiento para jóvenes

---

<sup>44</sup> Fabián: emprendimiento ideado e impulsado desde Alternativa 3. La gestión y coordinación del mismo estaba bajo responsabilidad de la organización. Orientado hacia la formación de jóvenes en actitud emprendedora y primera experiencia laboral. Rubro: bordados industriales.

impulsado por Alternativa 3, del cual él participó, fue exitoso por la flexibilidad de horarios que tenía. Esto fue clave, ya que les permitía a sus integrantes organizarse según sus horarios de estudio. "A veces eso, en otros lugares es algo que lo sufrís", reflexiona; y continúa diciendo: "una persona solamente con lo laboral no es plena. Necesita momentos de recreación, de estudio, etc. Hoy en día, pareciera que lo único importante es trabajar mucho". Y en el caso de este emprendimiento en particular, este aspecto tenía mucha relevancia, quizá más que el factor económico. Otro emprendedor que valora enormemente este aspecto, es Luis. Con su esposa tienen una alta valoración de poder estar juntos como pareja, y como familia junto a sus hijos. Esto les permite realizar varias actividades: que ella pueda estudiar para terminar el colegio secundario, llevar a sus hijos al club o a la escuela, estar más tiempo con los hijos y cerca de ellos, cuidarlos si se enferman, etc. Es algo que ellos disfrutaban mucho, y lo denominan como "calidad en tiempo disponible para nosotros". Sobre este punto, él nos decía: "si mi fin fuera sólo económico, me voy a buscar trabajo a otro lado", a referencia de que valoran altamente poder estar juntos gran parte de la jornada.

Aquí lo interesante, es visualizar que los emprendedores valoran una actividad como exitosa, en tanto y en cuanto considere a las personas en su integralidad. Es decir, como **personas en sus múltiples aspectos y no solo como sujetos económicos**. Esta apertura a tener en consideración otros factores, más allá de lo netamente económico, es algo distintivo de los emprendimientos productivos sociales, tal como lo indicamos en otro capítulo. Y para los emprendedores, si esa consideración logra traducirse en situaciones concretas que generan satisfacción y bienestar para el emprendedor o su grupo familiar, entonces lo consideran como un emprendimiento exitoso. Al respecto hay varios ejemplos, además de la mencionada flexibilidad en el manejo de los tiempos personales. Por ejemplo, Fabián nos decía que emprendimiento exitoso es aquel "que te deja algo como persona"; y haciendo referencia a su actividad comentaba: "En primera instancia a muchos nos dio experiencia, aprendizaje de cómo hablar, flexibilidad de horarios para estudiar [...] Las herramientas o capacitaciones recibidas se las llevan las personas consigo". Por eso, este emprendedor afirma que el grado de aprendizaje y experiencia

ganado por cada integrante de un emprendimiento justifica el éxito del mismo, más allá de si generó ingresos suficientes o no, cuestionando claramente el éxito medido únicamente en base a resultados económicos. Justamente, este sería el caso Karina, cuando dice: "Como aprendizaje, crecí un montón [...] Lo importante fue trabajar con gente, involucrarse con las realidades de ellos". Esto lo decía respecto de los obstáculos económicos que no lograron superar, en cuanto a la lógica de explotación y competencia desmedida, instaladas en el mercado del rubro textil. En el caso de Blanca y su familia, tienen una amplitud de consideraciones no económicas que los hacen sentir muy satisfechos con su negocio. Ellos valoran mucho la libertad que tienen siendo sus propios jefes, en el sentido de no trabajar bajo presiones. También valoran poder ayudar y/o contener a sus clientes, charlando de sus temas personales. Y valoran la actitud que les obliga a tener su actividad, ya que para vender dicen que tuvieron que "perder la vergüenza". Por último, valoran mucho tener un trabajo ambulante, ya que de ese modo el trabajo es trasladable a cualquier lugar, y eso les permite viajar frecuentemente en familia por distintas ciudades del país. Para ellos, tanto el resultado social como económico son importantes. Son dos factores que van juntos y tienen el mismo peso relativo.

En resumen, los emprendedores apoyados por Alternativa 3 valoran como exitoso, al emprendimiento que logra autosostenerse; brindando al mismo tiempo mejoras y avances en bienes materiales, tanto para grupo familiar como el lugar de trabajo. Consideran que la forma de lograrlo es en un marco de constante búsqueda y continuidad en el tiempo. Por otro lado, aparece un nuevo criterio: que logre trabajar conjuntamente, en una relación de integración con todos los involucrados en el emprendimiento, y en su cadena productiva-comercial. Este valor, ha sido mencionado por emprendedores que han vivido alguna experiencia previa de **búsqueda de construcción de otra economía**. Por último, siguen manteniendo su valoración las contribuciones sociales ya mencionadas, sumando algunas nuevas: considerar la integralidad de las personas (como sujeto de múltiples aspectos, y no sólo económico), y la posibilidad de crecer y aprender mediante la actividad.

### 3.3.2.2. ¿Qué condiciones evalúan en concreto los emprendedores de Alternativa 3 para medir el “éxito/no éxito”?

Recordemos que dentro de este grupo de seis emprendimientos, hay dos de ellos que son considerados “no exitosos” por parte de la organización. Y en cuanto a esta pregunta, lo más destacable es haber encontrado que la mitad del grupo cumple con dos características: realiza evaluaciones periódicas y lleva registros escritos de los indicadores. Lo más sorprendente, es que de los tres emprendimientos que llevan registros, dos corresponden a los denominados como “no exitosos”. Llama la atención este detalle, dado que la lógica podría hacernos presuponer que los casos más exitosos son lo que tendrían mayor nivel de evaluaciones y/o registros de los indicadores controlados. Sin embargo, la realidad es contraria a esta suposición.

De todos modos, si buscamos ser más precisos, podríamos decir que **hay toda una gama de niveles de evaluación** entre los emprendedores de este grupo de entrevistados. Está presente desde el caso de quien no realizó nunca ningún tipo de revisión, hasta los que llevan registros detallados con evaluaciones realizadas diariamente. Por ejemplo, en el caso de Fabián no hubo evaluaciones periódicas, o al menos el entrevistado no recuerda que se hayan hecho evaluaciones. Un nivel intermedio de evaluaciones serían los casos de Ricardo, María y Blanca, quienes las realizan con baja o media frecuencia, nada predefinido. La diferencia es que en los dos primeros no hay registros escritos, y en el tercero sí los hay. En el caso de Ricardo, la esposa es la encargada de administrar los ingresos y egresos, aplicando todas las restricciones posibles a estos últimos. Por eso, ella dice a modo de evaluación: “ahora las cosas van súper bien”. Aunque con esto, más que a una evaluación, hace referencia a una percepción de que gastan menos. Esto daría como resultado mayores excedentes supuestamente, aunque no hay registros que lo comprueben. En los tres emprendimientos los resultados de las evaluaciones se vinculan directamente con acciones concretas. Incluso, Blanca y su familia tienen ciertos niveles mínimos de ventas predeterminados (por su propia

experiencia), que si no son alcanzados hacen que se cambie de producto rápidamente, ya que son vendedores ambulantes.

Hasta aquí, los cuatro emprendedores mencionados corresponden a los denominados “exitosos”. Mientras que los dos restantes, que son los que deberíamos llamar “no exitosos”, llamativamente son los que tienen el mayor nivel de evaluaciones y detalles de registros. Esta situación coincide con que son dos emprendimientos especialmente apoyados por Alternativa 3, con capacitaciones y acompañamiento específicamente dedicado. Puede ser esta probablemente la explicación a la mayor presencia de registros escritos. En el caso del emprendimiento de Luis, nos cuenta que realizan evaluaciones “constantemente”. Su principal insumo tiene mucha fluctuación de precio y alto impacto en los costos. Por eso deben analizar en forma permanente sus costos versus precio de venta. Mientras que Karina nos cuenta que evaluaban diaria y mensualmente el desarrollo del negocio. Hacían un registro de caja, análisis de ventas y control de gastos. Y por otro lado, hacían reuniones para confrontar y discutir el desarrollo del emprendimiento, tanto internamente en el equipo de trabajo, como con la organización promotora y el consejero que esta les había facilitado.

Por el lado de los indicadores utilizados, los mismos son variados y responden mayormente al tipo de negocio. Aunque podemos decir que la mayoría enfoca sus esfuerzos, con mayor o menor precisión, en **determinar costos y niveles de ventas**. No obstante esto último, no dejan de estar presentes adicionalmente las **observaciones de tipo cualitativas**. Los tres emprendedores exitosos que realizan evaluaciones con baja o media frecuencia, observan las siguientes características de su actividad: 1. Ricardo: cantidad de docenas diarias vendidas, ese es su indicador principal. También los adelantos que van logrando en lo material: mejoras en el local, máquinas, etc. Y agrega: "en eso me doy cuenta que avanza". Su esposa lo llamó: "mejoras en la calidad de vida". 2. Para María, su indicador es “tener dinero suficiente en caja”, cuando necesita invertir en algo para el negocio, o comprar mercadería. Aunque aclara que no tiene tiempo para llevar cuentas. 3. Mientras que Blanca demuestra que son muy organizados, tanto en la venta como en los

registros del negocio. Sus indicadores son: margen por unidad vendida, margen de venta por día, promedio de ventas mensuales y capital para comprar mercadería.

En cuanto a los indicadores de los emprendedores no exitosos, el hecho de llevar registros hace que su situación sea muy similar a la de Blanca. Para Luis, sus indicadores son: la cantidad de kilos vendidos, el pago de las deudas en tiempo y forma, el capital invertido y poder pagar los gastos necesarios para el sostenimiento y desarrollo de su familia. Mientras que en el caso de Karina, además de una serie de indicadores varios, menciona que el uso de los mismos le permitió llegar a la conclusión de que al emprendimiento le faltó solidez financiera para poder soportar la “curva de lanzamiento” de todo negocio nuevo. Es decir, mayores plazos para alcanzar los niveles de ventas necesarios para el autosostenimiento o un subsidio que les permitiese amortiguar ese efecto.

Por último, si bien el emprendimiento de Fabián no tuvo evaluaciones o registros, es muy interesante el punto de vista que tiene al respecto. Él considera que se deberían medir tres conceptos, que de alguna manera integran lo social y lo económico. Por un lado, se debería evaluar la experiencia que le dejó a cada uno de los integrantes del emprendimiento. Es decir, el nivel de conocimientos nuevos adquiridos en todo sentido, a modo de indicador del desarrollo que van alcanzando las personas. Por otro lado, se debería evaluar el nivel de apropiación alcanzado por los integrantes, que eso le garantiza al emprendimientos altos niveles de compromiso y mayores posibilidades de continuidad. Y el aspecto económico también debe ser tenido siempre en cuenta, porque sin dudas ha demostrado en todos los casos que es decisivo.

### **3.3.3.1. ¿Qué aspectos valoran los emprendedores de Mutual Primavera?**

Un detalle que ya hemos mencionado en la Caracterización de Organizaciones, y que debemos tener especialmente en cuenta en este apartado, es que Mutual Primavera no es una organización promotora de emprendimientos. Sino que

son los mismos socios de la mutual llevando adelante emprendimientos que generen trabajo para los miembros de la mutual y sus familias. Por eso, emprendedores y organización se ven entrelazados permanentemente, y hasta se pierde la distinción de una y otra cosa en algún momento.

El primer punto de coincidencia entre los emprendedores entrevistados de este grupo, es que en todos los casos el éxito está asociado conceptualmente a tener en el centro y en primer lugar a las personas. O dicho de otra forma, no se puede hablar de emprendimiento exitoso, si no se tiene a la persona como factor primordial del mismo. Los emprendedores lo expresan de distintas maneras, pero todas ellas hacen referencia a **pensar la actividad desde la persona y no a la inversa** como en la empresa capitalista, donde la persona termina siendo un recurso para obtener el resultado económico. Carmen y Érica<sup>45</sup> sostienen que un emprendimiento exitoso tiene que hacer crecer tanto a las personas que participan en él, como **al barrio** que lo rodea. Para ellas, en su emprendimiento concretamente esto sería: “lograr trabajar en grupo, recuperar/elevar la autoestima, transmitir aprendizajes de economía social y superar el individualismo”. Otro ejemplo, es el de César<sup>46</sup>, que lo resume en un concepto bien directo que después reforzará varias veces: “Para mí un emprendimiento exitoso es cuando uno puede trabajar libre, tranquilo, feliz”. Para él realmente es así, está convencido y lo demuestra con expresiones de alta valoración hacia Mutual Primavera: “Todo lo que tengo lo conseguí ahí. [...] Me permitió crecer. A partir de la mutual siempre tuve trabajo, aunque no terminé el secundario. Es totalmente a la inversa de lo que ocurre en una empresa. [...] No lo cambiaría por nada”. Por último, Sonia<sup>47</sup> afirma que un emprendimiento productivo social exitoso debe **conservar y generar nuevos**

---

<sup>45</sup> Carmen y Érica: trabajadoras de Mutual Primavera que han desarrollado una subsede del Banco de la Buena Fe. Otorgan microcréditos con garantía solidaria a emprendedores del barrio.

<sup>46</sup> César: ha desarrollado con otros miembros de la mutual, un centro de servicios para el automóvil y vehículos de transporte de pasajeros. Entre los servicios cuentan con lubricación, lavado y mecánica.

<sup>47</sup> Sonia: es una de las fundadoras de la mutual, y formó parte del equipo que llevó adelante la rotisería. Comenzó como venta de comidas, agregó salón para eventos y actualmente no está funcionando.

**puestos de trabajo**. Además, agrega que: “tiene que ayudar a **recuperar la cultura del trabajo**”. Nuevamente podemos ver que en lugar de priorizar el resultado económico, se habló pensando primero en las personas. En este último caso, por ejemplo, valorando la idea de “persona con trabajo” como algo positivo. En definitiva, aunque todos hayan tenido distintas expresiones, no han hablado acerca del éxito de un emprendimiento en términos referentes a los resultados que el mismo debería lograr. Sino más bien han mencionado, lo que las personas vinculadas a él deberían conseguir u obtener; más allá de los ingresos monetarios.

A partir de este concepto, puede haber algunos matices o agregados, pero que no varían la idea central. Por ejemplo, Carmen nos dice que para ser exitoso, el emprendimiento tiene que ser “sustentable” en el tiempo, socialmente y económicamente. Y con esto, ella se refiere específicamente al aspecto de tener continuidad, ya que agrega: “tiene que poder perdurar a lo largo del tiempo, sostenerse”. Aunque no aclara si es sostenerse por sí mismo, o puede contemplar ayuda externa como subsidios por ejemplo. En este sentido, Sonia lo define con mayor precisión al menos en cuanto a lo económico. Para ella un emprendimiento exitoso no tiene que “depender” de un subsidio o donaciones para poder resolver las necesidades del trabajador. Con esto no está diciendo que los subsidios sean algo negativo, o que no sean necesarios en determinadas situaciones; sino que ve como malo la dependencia de los mismos en forma permanente. En ese caso, ella valora como algo mejor, el lograr sostenerse por sí mismo. De todos modos, volviendo al punto de la continuidad o sostenerse en el tiempo, es interesante observar que de acuerdo a este criterio el emprendimiento de Sonia no sería exitoso. Ya que actualmente no ha podido seguir en funcionamiento y está cerrado. De hecho, cuando realizamos la entrevista a la parte responsable por Mutual Primavera, este emprendimiento también fue indicado como no exitoso. Sin embargo, Sonia no lo considera así. Para ella el haber tenido que dejar de operar no lo convierte en un emprendimiento “no exitoso”, sino que considera este período como una pausa para ordenarse. No vamos a profundizar aquí la diferencia de criterio entre la organización y el emprendimiento, lo haremos más adelante. Pero sí, es interesante marcar esta diferencia de enfoque sobre un mismo tema

entre estos dos emprendedores, más aún teniendo en cuenta que el criterio afecta justamente a uno de ellos. Vale mencionar de todos modos, que para Carmen, un emprendimiento que no fue exitoso podría llegar a serlo, si se logra aprovechar **esa experiencia como base o pilar sobre lo que apoyar proyectos en el futuro**. Esto abriría una posibilidad de punto de encuentro con la mirada de Sonia, quien asegura que el “no funcionamiento” va ser temporal. De todos modos, la otra cuestión que emerge aquí también como en los grupos de emprendedores de las otras organizaciones, es el tema del período de **tiempo** considerado al momento de evaluar un emprendimiento.

Paralelamente, si bien Carmen y Érica creen que hay una necesidad de generar ingreso y sostenerse a lo largo del tiempo, también piensan que otro aspecto muy importante del proyecto es su **contribución social**. Y mencionan puntualmente la creación de capital social como uno de los objetivos del Banco de la Buena Fe. De este capital social no sólo salen favorecidos los emprendedores, sino que también Mutual Primavera, a partir de las personas que quedan involucradas con el "banquito". Estas personas quedan posteriormente vinculadas a otras actividades de la mutual, incrementando el número de socios y participantes de las distintas actividades que poseen. Por otro lado, Sonia nos dice que el factor social es muy tenido en cuenta. Incluso, para ella la **conformación de grupo** es valorada como uno de los aspectos más importantes, ya que sostiene que: “el recurso económico se puede conseguir por otras vías, pero el factor grupo no. El grupo hay que construirlo, no se consigue ni se compra. Además, si hay un grupo conformado, se puede arrancar nuevamente aunque me haya ido mal económicamente. En cambio, si no hay grupo, no hay emprendimiento”.

Un aspecto valorado, que no fue explicitado por todos los emprendedores, pero que es necesario mencionarlo porque se repite entre las valoraciones de los emprendedores de otras organizaciones, es el tema del **manejo flexible de los tiempos**. César valora poder hacer un uso relativamente flexible, y a discreción personal, de los horarios de trabajo. Si bien su emprendimiento tiene un horario de atención al público, puede acordar los tiempos con sus compañeros, compatibilizando la dedicación laboral con otras situaciones y/o requerimientos

personales. Adicionalmente, valora como algo realmente importante poder estar más cerca de su familia, ya que en el grupo de sus compañeros de trabajo cuenta con amigos y familiares suyos.

Resumiendo, podemos volver a ese concepto principal, en el cual decíamos que para los emprendedores de Mutual Primavera un emprendimiento para ser considerado exitoso tiene que tener a la persona como parte esencial y primordial del mismo. Sonia sintetiza diciendo: “que la persona se sienta reconocida, no alienada”. Como si dijera “partir del hombre para obtener tal resultado”, y no “someter al hombre para obtener tal resultado”. Para eso, hay que reconocer primero lo que dice César: “la persona es una integralidad económica, política, social y trabajadora”. Y partiendo desde este aspecto, más social si se quiere, poder llegar posteriormente a un éxito en lo económico.

### **3.3.3.2. ¿Qué condiciones evalúan en concreto los emprendedores de Mutual Primavera para medir el “éxito/no éxito”?**

Todos los emprendedores de Mutual Primavera realizan **algún tipo de evaluación** del desarrollo de sus emprendimientos, siendo **desigual** la aplicación de las mismas. Hay un uso mayor en el caso del Banco de la Buena Fe, ya que tienen que responder también a pautas de seguimiento de otra institución que hace de tutor del programa. Los **indicadores usados son distintos** en todos los casos, y responden a las particularidades de cada actividad. En cuanto a este punto, la utilización de registros escritos no se ha mencionado explícitamente, pero por ciertas expresiones y el tipo de emprendimientos desarrollados se intuye que los utilizan al menos parcialmente.

Carmen nos comenta que en líneas generales, lo que evalúan es "que a la gente le esté sirviendo". Y a continuación agrega: “No es el microcrédito en sí mismo, sino ver qué resultados está generando entre las personas que lo utilizan”. Este comentario es realmente llamativo e interesante, por doble motivo. Por un lado, de todos los emprendimientos entrevistados en este

trabajo, este sería el caso con mayor nivel de coherencia entre lo que se valora como exitoso y lo que en definitiva se evalúa concretamente. Y por otro lado, no solo llama la atención el alto nivel de coherencia interna, sino que además la evaluación está enfocada principalmente en factores no económicos. Es decir, no es una evaluación centrada en el seguimiento de niveles de ventas, proyecciones de crecimiento, costos, etc. Por último, Carmen y Érica cuentan que en la dinámica diaria de funcionamiento, intentan tener una actitud proactiva en ver diariamente qué cuestiones habría que mejorar para que la herramienta del microcrédito sea útil. Es importante destacar que este emprendimiento tiene el acompañamiento de la Asociación Civil De La Nada, la cual le provee manuales, metodología y fondos para los microcréditos. Sin dudas que este no es un detalle menor, y tiene una influencia significativa. La asociación civil mencionada es tutora de los Banco de la Buena Fe en Suipacha y sus alrededores, y como referentes regionales hacen visitas y evaluaciones periódicas de seguimiento a las distintas subsedes.

No es la misma situación en el caso del emprendimiento que llevan adelante César y sus compañeros, también considerado exitoso por la organización. Para ellos la evaluación pasa por los aspectos más bien económicos del emprendimiento. Si bien coinciden con los otros emprendedores del grupo, en definir a un emprendimiento exitoso con consignas relativas a lo que las personas deben conseguir u obtener; al momento de evaluar lo hacen principalmente desde la óptica económica, como ocurre en la mayoría de los casos promovidos por otras organizaciones aquí presentadas. Los aspectos observados más importantes son el aumento constante de las ventas, y si hubo quejas o reclamos por parte de los clientes. No se pudo corroborar si hay registros escritos, pero las expresiones que tuvieron acerca de los resultados, están en línea con los aspectos mencionados.

En cuanto al emprendimiento desarrollado por Sonia y otros miembros de la mutual, indicado desde la organización como emprendimiento no exitoso, se realizaban evaluaciones y actividades de seguimiento. Las mismas estaban principalmente orientadas a determinar la capacidad de pago de los costos y gastos de producción, y los salarios de los trabajadores. Lo interesante es que

desde esta perspectiva, el emprendimiento era evaluado por sus miembros como exitoso. Sin embargo, distintas situaciones de contexto hicieron que las ventas fueran disminuyendo considerablemente. Y ante esta situación, varios compañeros de trabajo fueron dejando la actividad por falta de ingresos suficientes, hasta que la misma cesó completamente. Pese a esto, tal como comentáramos anteriormente, Sonia no lo considera como no exitoso y plantea este cierre como un tiempo necesario para el reordenamiento. Ella está considerando otros plazos a la hora de medir los resultados.

Considerando la cuestión de los indicadores, los mismos son específicos de cada actividad. Carmen nos cuenta que en su caso, varios de ellos son factores de orden subjetivo, y que difícilmente puedan ser cuantificables. Lo llamativo, es que este es el único emprendimiento de este grupo que ha hecho referencia a indicadores subjetivos. En los otros grupos, teníamos los casos de quienes tenían por indicador el tema de los avances en bienes materiales. Aunque mayormente, entre los casos entrevistados, se han mencionado con mayor frecuencia indicadores referentes cuestiones comerciales o económicas. Algunos de los indicadores subjetivos que utilizan en este emprendimiento son, a modo de ejemplo: la repercusión a convocatorias (mucha o poca gente), y/o chequear las prácticas habituales y situaciones diarias contra el manual provisto por la organización madre.

Los otros dos emprendimientos de este grupo, solo mencionaron indicadores del tipo cuantitativos, aunque esto no significa siempre que se hayan aplicado registros o contabilizaciones. César mencionó que tienen en cuenta: el control de stocks, control de cantidad de lavados y el cierre de mes (para visualizar los montos de ingresos y egresos). En el caso de Sonia, los indicadores usados eran: cantidad de clientes, área geográfica cubierta y cantidad de integrantes ocupados. Los primeros dos indicadores, se controlaban mediante los voceros de la mutual, que preguntaban a la gente del barrio al momento del pago de la cuota mensual. Esto da una idea de que estos indicadores fueron más bien percepciones no registradas, que datos duros concretos.

### **3.4. Análisis comparativo entre organizaciones y emprendedores**

#### **3.4.1.1. La noción de emprendimiento “exitoso” en Nuestras Huellas**

Los dos conceptos principales que emergen del estudio realizado a la organización Nuestras Huellas, son que se valora como exitoso al emprendimiento que logra cumplir las metas económicas y personales que el mismo emprendedor se haya propuesto; y al mismo tiempo, que logra mejorar materialmente las condiciones de vida del emprendedor y su grupo familiar.

La evaluación de este éxito por parte de la organización, hasta el momento se ha realizado en base a percepciones que van desarrollando los coordinadores de bancos comunales, en las distintas instancias de contacto que prevé su programa de microfinanzas. Tal como lo mencionábamos oportunamente, esta metodología es muy susceptible de verse afectada por los conocimientos y experiencia desarrollados por cada coordinador. En definitiva, es una evaluación condicionada por el criterio formado que tenga cada uno de ellos. Sin embargo, a partir del “estudio de impacto” encargado a TES<sup>48</sup> en 2009, esta situación pasa a tener un nuevo punto de referencia. Al menos a nivel macro, ya que el estudio entregó resultados generales y no casos particulares. Con este estudio de impacto, cuya devolución estuvo disponible a principios de 2010, se comenzó a conocer con mayor rigurosidad metodológica, si la organización está en línea con lo que se propone promover y su valoración de éxito. Al menos hasta este punto, podemos decir que hemos encontrado cierta coherencia entre lo valorado como “exitoso” y lo evaluado concretamente. El discurso y la acción se muestran alineados.

Yendo en particular a los tres emprendimientos elegidos por la organización para ser entrevistados, todos ellos fueron indicados como “exitosos”, y cumplen con las dos pautas indicadas al principio de este apartado. Son emprendimientos que han alcanzado lo que el emprendedor se propuso inicialmente, y han tenido un nivel de crecimiento muy importante (en los tres

---

<sup>48</sup> Asociación Civil Trabajando por la Economía Social.

casos), lo cual les ha permitido acceder a mejoras en bienes materiales “tangibles o visibles”. Recordemos la importancia mencionada por los emprendedores, que tiene poder palpar esos avances o mejoras. Esto se traduce concretamente en lo que Nuestras Huellas llama “mejoramiento de la calidad de vida”. La pequeña diferencia que se percibe en esta valoración de éxito, es que la organización no hace mención explícita al nivel de crecimiento esperado, aunque podríamos suponer que implícitamente sí lo ha tenido en cuenta al elegir esos emprendimientos. Recordemos que, este ha sido un factor altamente valorado por las tres emprendedoras entrevistadas. Esta apreciación es relevante, desde el punto de vista de que los emprendedores han sabido valorar un “proceso”, cuyo resultado es el que proporciona el acceso a bienes materiales, o mejoramiento de la calidad de vida como lo denomina la organización. Para los emprendedores ha sido valorado el “crecimiento” del emprendimiento en primer lugar, y después el resto de los aspectos; ya que el mismo es el que permite y/o facilita el acceso a esos avances o mejoras en bienes materiales. Es más, tan prioritario es el crecimiento para el emprendedor, que podemos afirmar que cuanto más alto sea ese crecimiento, mayor será la valoración de éxito por parte del mismo.

Continuando con el análisis, llama la atención la valoración que tuvieron por parte de los emprendedores, las contribuciones no económicas. Este ha sido un tema recurrente y que retuvo gran parte de su atención durante el desarrollo de las entrevistas. Los emprendedores han mencionado y valorado principalmente: la flexibilidad en el manejo de los tiempos, los gestos de solidaridad de sus clientes, y el bienestar emocional del emprendedor. Estos han sido los aspectos que balancearon con mayor peso hacia lo “no monetario”, y valorados como indispensables para completar un concepto de “emprendimiento exitoso”. Por parte de la organización, el tema parece tener un peso relativo ligeramente menor, ya que no fueron tratados con el mismo énfasis. La organización ha destacado como valoración de éxito: la mejora en la autoestima del emprendedor y un rol destacado de la mujer en su grupo familiar. La autoestima se puede considerar como un componente del bienestar emocional que mencionan los emprendedores, son áreas relacionadas. Y en cuanto al rol de la mujer, no fue indicado por las mismas emprendedoras, pero

la organización se nota que lo tiene en cuenta y por eso las ha elegido. De los tres casos seleccionados por Nuestras Huellas, dos corresponden a mujeres que con su actividad económica han pasado a ser el pilar de sostenimiento del grupo familiar.

Por último, tal como ya se comentó en otro apartado, recordamos que en la propuesta inicial se contempló la posibilidad de contactar algún caso de emprendimiento considerado “no exitoso”. Se trataba de emprendimientos que no habían logrado el autosostenimiento, y por eso no habían tenido continuidad. Sin embargo, no fue posible establecer contacto en ninguno de los varios intentos realizados. De hecho, fue incluso la organización misma la que no pudo contactarse con ellos. A partir de esta situación, podemos establecer que los casos “no exitosos” son aquellos que no logran el autosostenimiento, y están asociados también a una pérdida del vínculo con Nuestras Huellas. Esto podría darnos un indicio más, de que la valoración de éxito de Nuestras Huellas está levemente más orientada a lo económico, tal como pareciera asomar en el párrafo anterior. Paralelamente, desde el punto de vista de los emprendedores, los comentarios han sido contundentes al respecto. Si un emprendimiento no logra el autosostenimiento, entonces es considerado “no exitoso”.

Resumiendo el caso de Nuestras Huellas, se valora como exitoso al emprendimiento que logra un nivel de crecimiento económico significativo; y con ello impulsa el acceso a bienes materiales tangibles o visibles, los que por su relevancia son percibidos por el emprendedor y la organización como un mejoramiento en sus condiciones de vida. La diferencia en este punto está en que los emprendedores han valorado explícitamente el “crecimiento” como paso previo necesario, mientras que la organización no lo menciona, pero pareciera haberlo tenido en cuenta al momento de elegir los casos, por el tipo de desarrollo que muestra cada uno. En cuanto a la línea de corte con lo que ya pasa a ser “no exitoso”, la determina el logro o no logro del autosostenimiento. En esto hay una coincidencia plena entre emprendedores y organización. Finalmente, son valoradas ampliamente otras contribuciones no económicas generadas por el emprendimiento, sobre todo el bienestar emocional del emprendedor y el fortalecimiento del rol económico de la mujer

en el grupo familiar. El bienestar emocional generado por la actividad es tan valorado por emprendedores como organización, mientras que el rol destacado de la mujer sólo parece ser una preocupación de la organización. Las tres emprendedoras entrevistadas no lo contemplaron en ningún momento. Aunque sí en cambio, a diferencia de la organización, agregaron una valoración especial al tema del manejo flexible de los tiempos entre lo laboral y lo familiar. De todos modos, estas contribuciones no económicas se perciben en la organización como de peso relativo ligeramente menor frente a lo económico, que el que le asignan los emprendedores.

#### **3.4.1.2. La noción de emprendimiento “exitoso” en Alternativa 3**

La noción de emprendimiento exitoso en esta organización, está asociada tanto a factores económicos, como a contribuciones no económicas generadas por el emprendimiento. Por un lado, es valorado como exitoso el crecimiento y/o fortalecimiento de la actividad económica, y que a consecuencia de ello habilita o dinamiza el acceso a mejoras en bienes materiales para el lugar de trabajo o el grupo familiar. Por otro lado, tiene una alta valoración la generación y consolidación de capital social, a partir del cual, la organización encuentra una base apta para realizar propuestas de participación ciudadana a los emprendedores. También, encontraremos otras contribuciones no económicas, pero que se valoran en menor grado, como por ejemplo el bienestar emocional.

Desde el aspecto evaluativo, establecen la situación de los emprendimientos en base a percepciones, que van desarrollando los asesores de microcréditos en las distintas oportunidades de contacto con los emprendedores, y su actividad económica (pago de cuotas, reuniones de renovación, visitas). Se ha comprobado en las entrevistas, que las percepciones desarrolladas se ven muy afectadas por el criterio personal; y que entre sus miembros no es homogénea la asignación de peso relativo entre lo económico y las contribuciones no económicas. Sin embargo, estimamos que en el conjunto de la organización, llegan a un promedio donde pesa tanto lo uno como lo otro. Por otro lado, si vamos concretamente a lo que evalúan del emprendimiento (avances materiales, nivel de crecimiento, calidad del vínculo, actitud emprendedora,

continuidad, etc.), vemos que en líneas generales guarda una cierta coherencia con lo que es valorado como exitoso en los mismos. O al menos hasta aquí, podríamos decir que hay una coherencia dentro del discurso de la organización.

Ahora, vayamos directamente a analizar los emprendimientos seleccionados por Alternativa 3 para ser entrevistados, e indicados como “exitosos” y “no exitosos” según su apreciación. En el caso de los cuatro emprendimientos valorados como exitosos, hay una variedad interesante de situaciones. Dos de ellos son indicados como exitosos claramente por su nivel de crecimiento y desarrollo económico. Ricardo, que parte de una situación precaria de venta ambulante, en varios años llega a una consolidación y crecimiento exponencial de ventas, y logra mediante ello mejoras materiales realmente destacables. Y María, que con una mirada marcadamente mercantil, logra crecer económicamente y ampliar la cantidad de rubros alcanzados por su negocio. En cuanto a los otros dos emprendimientos exitosos, ambos parecieran haber sido elegidos más bien por sus contribuciones no económicas. Son emprendimientos donde resalta su creación de capital social; además de coincidir con que ninguno de estos dos tuvo un desarrollo económico particularmente llamativo. Por un lado “La Bordadora”: que fue directamente originado desde la organización, como un proyecto en formación laboral y emprendedora, para jóvenes que paralelamente estén estudiando. Y por otro el emprendimiento de Blanca con su grupo familiar, que se destacan por su dinámica de trabajo no orientada por la rentabilidad exclusivamente, y la valoración del trabajo con otros en un vínculo de solidaridad. Entonces, observando estos cuatro casos, podemos decir que hay un abanico de situaciones relativamente representativo del espectro de valoraciones de éxito que menciona la organización. Esto está en línea con su discurso y objetivos.

Sin embargo, llamativamente el enfoque de la institución estaría más inclinado hacia “lo económico”, al momento de evaluar los emprendimientos considerados como “no exitosos”. Los dos emprendimientos indicados como “no exitosos” se destacan por los escasos resultados económicos obtenidos, en relación con la gran cantidad de recursos invertidos. Y en ambos casos se

suma a esto, la entrada en situación de mora<sup>49</sup> en el pago del crédito otorgado por Alternativa 3. Cuando decimos “la gran cantidad de recursos invertidos”, nos referimos a que estos dos emprendimientos han sido apoyados de una manera especial por parte de la institución. Les han brindado créditos de mayores montos a lo habitual, y capacitación y acompañamiento profesional específicamente dedicados a tal fin. Nos referimos concretamente a los casos de Luis y Karina.

Lo que hace particularmente llamativo a estos dos casos, es que ellos mismos no se consideran como “no exitosos”. Luis atribuye esta situación a dificultades económicas, generadas por una conjunción de factores externos desfavorables y decisiones “desafortunadas”. Actualmente, reestructuraron la deuda y la están pagando. Por lo que para este emprendedor, no hay un “no éxito”; sino cuestiones que resultan distintas a lo esperado (algo totalmente factible), que se reformulan dando plazos distintos a los deseados inicialmente. Y en cuanto a Karina, la situación es similar al caso anterior. Una ecuación económica que no logra alcanzar el autosostenimiento, y que además como consecuencia deja impaga la devolución del crédito en forma indefinida. Este emprendimiento esgrime que la causa fue no poder superar la fuerte cultura adversa a su lógica de funcionamiento (asociativa, solidaria y participativa), que intentaron aplicar en un rubro conocido por sus altos índices de explotación. Actualmente, no están operando, sin que ello signifique que el emprendimiento ha finalizado. Ellos sostienen que esta etapa es una pausa o descanso, hasta llegar a un momento más favorable u oportuno. Además, que si hubieran contado con un financiamiento que les permita soportar plazos más largos, habrían aumentado sustancialmente sus posibilidades de seguir en funcionamiento.

Analizando todos estos detalles, finalmente podemos concluir que lo que tenemos aquí es un problema de autosostenimiento; y más precisamente, en qué plazos se alcanza o logra recuperar ese autosostenimiento. Es un punto, en el que evidentemente entra en juego también los plazos de evaluación que

---

<sup>49</sup> Para Alternativa 3, se denomina mora cuando hay cesación de pagos de las cuotas de devolución del crédito por parte del deudor, y transcurren más de 30 días de atraso desde la fecha de vencimiento de la misma.

establece la organización. Por otro lado, hasta aquí todos parecían coincidir, tanto emprendedores como organización, en que el autosostenimiento es el punto de quiebre que determina dónde comienza el campo de lo “no exitoso”. Sin embargo, hay en esto una sutil diferenciación: son los emprendedores considerados “exitosos” y la organización, el grupo que sostiene que el logro o no del autosostenimiento es el determinante del “no éxito”. Ya que los emprendimientos valorados como “no exitosos” por dicha razón, consideran que los plazos son mayores, o al menos distintos. Es decir, hay una expectativa diferente entre los distintos emprendedores y la organización, respecto de los plazos aplicables al concepto de autosostenimiento. Por lo que se hace necesario, de que cada vez que se hable de autosostenimiento, se mencione o acuerde “en qué plazos”. Otro punto que viene al caso, es el de si son considerados válidos o no, los subsidios o ayudas económicas externas. La mayoría de los emprendedores y la organización misma, lo consideran un instrumento válido, en tanto y en cuanto promueva la superación de la fase inicial de un emprendimiento que afronte condiciones especialmente desventajosas en su comienzo. Sin embargo, todos coinciden en que no debiera ser aplicado en forma permanente y que el autosostenimiento debe mantenerse como meta en el tiempo. Por lo tanto, la valoración de éxito relativa al sostenimiento en Alternativa 3, se trata de autosostenimiento en un cierto plazo. Y la aplicación de subsidios o donaciones, es percibida como válida únicamente si favorece el logro de lo dicho anteriormente.

Avanzando sobre el resto de las percepciones de éxito realizadas por los emprendedores y la organización, encontramos un punto de coincidencia entre ambos, en cuanto a la valoración que tiene el hecho de facilitar o fortalecer el acceso a mejoras relevantes en bienes materiales. Ya sea para el emprendedor, o para su grupo familiar y/o lugar de trabajo. Estas mejoras o avances determinan en forma directa las condiciones de vida del grupo familiar del emprendedor, y son por ello muy apreciadas. La diferencia que encontramos, es que la organización ha mencionado al “crecimiento o fortalecimiento” de la actividad económica, como sustento de los avances o mejoras. Aparece como un elemento necesario en primera instancia, para después poder solventar dichos avances. Resulta llamativo que los

emprendedores no lo hayan mencionado, lo que no significaría que lo desconozcan. Mas bien, podríamos suponer que por la dificultad que representa para un emprendedor medir el crecimiento de una actividad económica, dicha medición no se realiza y por ende no es visible. Los emprendedores parecieran ir más a lo concreto, lo tangible o palpable. Para quien “no lo tiene” o “no accede a”, la compra de un auto o una moto, la ampliación de un dormitorio de la casa, o la instalación de gas natural en el hogar por dar algunos ejemplos, tienen suficiente importancia e impacto como para no pasar a segundo plano por un largo tiempo.

Pasando al ámbito de las contribuciones no económicas, hay un nuevo punto de encuentro entre las valoraciones de éxito mencionadas por la organización y los emprendedores. Aunque en este caso, la coincidencia es solamente con dos de los emprendimientos en particular. Nos referimos a la alta valoración que Alternativa 3 expresa respecto de la creación de “capital social”, y que fue destacada por los emprendedores en otros términos, pero que hacen referencia al mismo concepto. Los emprendedores mencionaron específicamente: “que logre trabajar conjuntamente, en una relación de integración con todos los involucrados en el emprendimiento, y en su cadena productiva-comercial”. El término utilizado por la organización es más amplio. Mientras que la expresión de los emprendedores tiene un alcance menos genérico, y hasta quizá más “aterrizado” en la realidad de los emprendimientos. En los dos casos, se trata de emprendedores que han transitado un recorrido previo, trabajando o participando de organizaciones y movimientos sociales. A partir de estas situaciones particulares, es de donde se consolida la clara búsqueda de construcción de “otra economía”. No se trata simplemente de emprendedores de la economía popular, intentando generar trabajo para sí mismos. Hay un desarrollo intelectual y conceptual que va más allá, y que está soportado por estas experiencias previas. Como decíamos oportunamente, esto es algo que no todos los emprendedores de este grupo tienen. Es un aspecto que aparece como más visible para quienes han desarrollado una maduración conceptual al respecto.

Continuando con las contribuciones no económicas más valoradas, tenemos otros dos puntos de coincidencia entre emprendedores y organización, pero que ya son percibidas como de menor peso relativo frente a las anteriores. Nos referimos al caso del bienestar emocional generado en los emprendedores y/o miembros de su grupo familiar, a que el emprendedor pueda crecer como persona y a sostener una continuidad en el tiempo. El primero hace referencia al fortalecimiento de la actitud y el ánimo, e incluso la mejora del autoestima, que se pueden desarrollar a partir de llevar adelante y conducir una actividad económica. Este aspecto es valorado por su efecto positivo en la persona; y además, por su impacto en el resto de las áreas donde desarrolla su vida el emprendedor, siendo también por estas razones reconocido por Alternativa 3. En cuanto al segundo, que a partir de la actividad el emprendedor tenga un crecimiento como persona, fue mencionado explícitamente por la organización y algunos de los emprendedores. Se reconoce que la experiencia y aprendizajes desarrollados son siempre positivos, e incluso útiles para otros ámbitos o situaciones. Por último, la continuidad en el tiempo, es mayormente valorada desde un punto de vista asociado a expectativas de generación de estabilidad, y de bienestar a futuro. Los emprendedores denotan detrás de estas contribuciones, la consideración hacia factores que se encuentran más allá de lo netamente económico. Ellos valoran al emprendimiento que les permite ser considerados como sujetos integrales, no sólo como sujetos económicos.

En definitiva, en Alternativa 3 la valoración de “exitoso” está vinculada a cuestiones tanto económicas como no económicas; asignando un peso relativo similar a cada uno de los dos ámbitos. Se notan ciertas inclinaciones hacia ambos lados, según el perfil de cada emprendedor/emprendimiento y/o entre los mismos miembros de la organización. Sin embargo, en ambos casos, en el conjunto se llega a un punto que equilibra por igual lo económico con lo no económico. Desde los aspectos económicos, el autosostenimiento asociado a un cierto plazo, es la variable que traza una línea de separación con el “no éxito”. Emprendedores y organización coinciden en la última parte de esta apreciación. Aunque hay diferencias en la primera parte. La organización y los emprendimientos “exitosos” por un lado, y los dos emprendimientos “no

exitosos” por otro, mantienen diferentes posturas respecto del tiempo necesario para lograr el autosostenimiento. El grupo de “no exitosos” considera otros plazos, y por eso no se reconocen como tales. Por esto, concluimos que el autosostenimiento debe ir asociado a un plazo, que no siempre es fijo, ni igual para todos. Continuando, es altamente valorado el crecimiento o fortalecimiento de la actividad económica, que permite el acceso a bienes materiales importantes, los cuales son reconocidos como mejoras concretas en las condiciones de vida. La diferencia está en que la organización destaca la importancia del crecimiento de la actividad económica del emprendimiento, como sostén de estos avances. Los emprendedores, por su parte, no lo mencionan; visualizando directamente el avance o mejora como resultado más tangible. La principal valoración no económica de la organización es la generación de capital social. Esta valoración es reconocida solo por dos emprendedores, que además lo expresan en forma menos genérica: trabajar conjuntamente en un vínculo de integración, hacia adentro y hacia afuera del emprendimiento. La distinción de estos dos emprendimientos respecto del resto, es que tienen un recorrido y maduración previa, desarrollados en organizaciones y movimientos sociales. Por último, aparecen otras contribuciones no económicas, consideradas de menor peso relativo que la anterior. Son: el bienestar emocional, valorado por emprendedores y organización; crecer como persona, valorado por la organización y algunos emprendedores; y sostener una continuidad. Los emprendedores valoran especialmente de estas contribuciones no económicas, la consideración del emprendedor como persona en su integralidad, y no solo como sujeto económico.

#### **3.4.1.3. La noción de emprendimiento “exitoso” en Mutual Primavera**

En el caso de Mutual Primavera, este análisis es particularmente complejo, ya que prácticamente no hay una separación entre organización y emprendedores. Ya hemos mencionado varias veces en este documento, que Mutual Primavera no promueve emprendedores, sino que sus miembros crean emprendimientos con el fin de generar trabajo para ellos mismos. Y en este sentido, la organización menciona como su principal valoración de éxito: “la

decisión de una persona de generar su propio trabajo”. La organización encuentra en esto, un éxito en sí mismo. Sin embargo, esta expresión no fue necesariamente compartida por los distintos emprendedores entrevistados, ya que ninguno de ellos manifestó algo similar. Si bien esto no le resta validez a la valoración, podemos suponer que representa más la persecución de un ideal por parte de la organización. Es una valoración más asociada a los objetivos propios de la organización, que a la cotidianeidad de los emprendimientos. Los emprendedores tienen se foco más orientado a todo lo que viene después de esa decisión.

Continuando con las valoraciones de éxito por parte de la organización, sólo fue mencionada una más: la consideración de la persona como una integralidad. La persona como sujeto económico, político, social y trabajador; no separable, no divisible. Esta valoración obliga a correr el centro del concepto de éxito basado únicamente en ingresos monetarios, para poner en ese lugar un nuevo elemento con más ámbitos de alcance: “la persona o emprendedor”. Se propone que sea la persona o el emprendedor el elemento determinante y condicionante del resto. Apoyados en este razonamiento, podemos asumir que la persona pasa a ocupar un lugar primordial, dentro del universo propio de un emprendimiento. Y es entonces en este punto, donde encontramos plena coincidencia con el planteo de los emprendedores. Los emprendedores lo expresan como: la persona como factor primordial o prioritario del emprendimiento. Se trata de un punto conceptual, y fundamental en el desarrollo de los emprendimientos de Mutual Primavera, en el cual se visualiza coherencia entre la organización y los emprendedores.

Pasando ahora al ámbito evaluativo por parte de la organización también, aparece nuevamente una clara coherencia entre el discurso de lo que se valora, y lo que posteriormente dicen evaluar en el emprendimiento. El aspecto evaluativo incluye instancias y herramientas para lo económico, lo político, lo social, lo humano, etc. Para lo económico se utilizan las clásicas herramientas e indicadores de las “empresas capitalistas”; y para la evaluación del resto de los ámbitos, se aplican el diálogo y una terapia grupal semanal de psicología

social<sup>50</sup>. Hasta este punto, se mantiene un coherente hilo conductor. Sin embargo, al observar los emprendimientos indicados efectivamente como exitosos y no exitosos, suponemos que sólo se ha tenido en cuenta el aspecto económico. Más precisamente, el sostenimiento económico del emprendimiento. Los dos emprendimientos indicados por la organización como exitosos, han tenido un desarrollo económico relativamente ordenado y con resultados positivos. Y el emprendimiento marcado como no exitoso, coincidentemente está inactivo por problemas de sostenimiento. Esto no derriba todo el planteo conceptual y discursivo de la organización. No hay suficientes elementos como para dejar completamente en claro que la organización más allá de su discurso, en la tarea concreta de evaluación no tiene en cuenta el resto de los factores no económicos. Solamente se trata de lo que podemos suponer, desde de una breve indicación espontánea recibida en una entrevista. De todos modos, lo que sí deja en claro, es que el factor económico sigue teniendo un peso relativo muy importante, y no pierde relevancia aún poniendo a la persona en un lugar prioritario dentro del emprendimiento.

Desde la perspectiva de los emprendedores, el logro del sostenimiento es destacado como una valoración de éxito. El concepto de sostenimiento al que hacen referencia, incluye una percepción de continuidad a lo largo del tiempo. Es valorado como exitoso, aquel emprendimiento que logra sostenerse, y en base a eso mantener una continuidad en el tiempo. Por otro lado, este tema del sostenimiento nos trae un punto conflictivo. El emprendimiento que fue indicado como no exitoso por parte de la organización, no se considera a sí mismo como “no exitoso”. Para este emprendimiento, la inactividad no lo determina como “no exitoso”, ni finalizado, sino que considera que está atravesando una pausa para reordenarse y volver a comenzar la actividad. Encontramos aquí una diferencia entre los plazos de evaluación considerados por la organización y los emprendimientos “exitosos”, respecto de la consideración hecha por el emprendimiento “no exitoso”. Entonces, llegamos nuevamente a la conclusión de que la valoración de sostenimiento debe ir acompañada de plazos. Incluso,

---

<sup>50</sup> En colaboración con la Escuela de Psicología Social de San Miguel.

anteriormente mencionamos que la valoración de éxito del sostenimiento, lleva asociada implícitamente una noción de continuidad o “mantenerse en el tiempo”. Esto refuerza la idea de que hay una vinculación entre sostenimiento y tiempos, como ya hemos mencionado para el caso de Alternativa 3. Queda por mencionar, el hecho de que en Mutual Primavera hablamos de sostenimiento y no de “autosostenimiento”, ya que los miembros de la misma consideran válida la aplicación de subsidios o ayudas económicas externas. Los subsidios son considerados convenientes por parte de la organización y los emprendedores, si estos son utilizados como una herramienta transformadora de personas y situaciones, y no como un elemento “asistencialista”. Emprendedores y organización también destacan, que la aplicación de subsidios no puede ser permanente, ya que generaría una situación de dependencia. Se percibe entonces, que el autosostenimiento se mantiene de todos modos como una meta a alcanzar, principalmente desde el punto de vista de los emprendedores.

Por el lado de las contribuciones no económicas, los emprendedores mencionan como valoraciones importantes, la generación de capital social y el manejo flexible de los tiempos. Llama la atención, que la organización no hace ninguna mención a valoraciones específicas dentro de lo no económico exclusivamente. Los comentarios y conceptos vertidos en nombre de la organización, son más generales, e integradores al mismo tiempo. Suponemos que esto responde a una mirada de conjunto. Los emprendedores, en cambio, realizan valoraciones más específicas y más aplicadas a la tarea diaria del emprendimiento. En esto, también podría estar jugando un efecto, el hecho de que los mismos miembros forman parte de organización y emprendimientos. Volviendo a estas últimas dos valoraciones realizadas por los emprendedores, la generación de capital social es valorada por su impacto en el grupo de emprendedores, el barrio y la organización misma. Llama la atención que la organización no lo mencione específicamente; ya que a causa de este factor, se nutren de nuevos miembros el resto de las actividades de la organización que no son emprendimientos, consolidando así toda la actividad del conjunto Mutual Primavera.

Planteamos en resumen, que la principal valoración de éxito de esta organización que crea emprendimientos para generar trabajo para sus miembros, es justamente la decisión de una persona de generar su propio trabajo. Sin embargo esta valoración está más en línea con los objetivos de la organización, que con la percepción de los emprendedores, quienes no lo mencionaron y demuestran tener su foco en los pasos posteriores. En segundo término, emprendedores y organización valoran como exitoso al emprendimiento que le atribuye un lugar primordial a la persona, considerándolo en sus integralidad. Es decir, como sujeto económico, político, social y trabajador, no separable, no divisible. En cuanto a la evaluación de éxito, la organización dice tener contemplados todos los ámbitos mencionados anteriormente, no sólo lo económico. Aunque al momento de determinar emprendimientos exitosos y no exitosos, nos encontramos con una valoración que podríamos suponer orientada más fuertemente por la evaluación económica. En concreto, determinada por el sostenimiento, lo cual refleja que lo económico no pierde su nivel de importancia. En cuanto a este último punto, emprendedores y organización concuerdan en que no alcanzar el sostenimiento, es sinónimo de “no éxito”. Y que ese sostenimiento debe estar siempre asociado a un plazo. Por el lado de las contribuciones no económicas, los emprendedores destacaron la generación de capital social y el manejo flexible de los tiempos. Esto factores no son mencionados explícitamente desde la organización, sino que las valoraciones son más amplias e integradoras del conjunto. Lo que más llama la atención, es que no se menciona la generación de capital social, siendo que por este factor la organización recibe un efecto positivo y de fortalecimiento de sus actividades que no son emprendimientos.

#### **3.4.2. La comparación entre los tres grupos de “organización y sus emprendimientos”.**

Lo primero que se distingue entre los tres grupos, es que Nuestras Huellas y Alternativa 3 promueven emprendedores y sus actividades económicas, y Mutual Primavera crea emprendimientos para generar trabajo para sus propios miembros. Esta no es sólo una diferencia en la forma de funcionamiento, es

algo más profundo. Estamos hablando de una diferencia conceptual, ideológica y política; que se expresa posteriormente en una diferencia estructural fundamental. Esto se ve reflejado en la visión que se tienen de las valoraciones de éxito expresadas por uno y otro grupo. En el primer caso, Nuestras Huellas y Alternativa 3, las valoraciones se encuentran más claramente separadas en dos conjuntos. Por un lado las valoraciones de éxito relacionadas a lo económico, y por el otro las valoraciones acerca de las contribuciones no económicas. En este sentido, como ya hemos mencionado, percibimos que en el caso de Nuestras Huellas las contribuciones no económicas son consideradas como de menor peso relativo que lo económico. Mientras que en Alternativa 3, a estos dos aspectos se les asigna un peso relativo similar; aunque también hay una diversidad de inclinaciones hacia uno u otro lado al interior de la organización y los emprendedores. En el segundo caso, Mutual Primavera tiene una visión completamente distinta, orientada a un concepto más integrador. Directamente, se sale del esquema de balance entre lo económico y lo no económico, para sostener que la persona y su integralidad como tal, deben ser establecidos como elementos prioritarios del emprendimiento.

Entrando en el detalle de las valoraciones de éxito, comenzaremos por el “autosostenimiento”, reconocido por todas las organizaciones y emprendedores, como la línea de determinación a partir de la cual tenemos un “no éxito” cuando no es alcanzada. En esto tenemos un total consenso. Aunque aquí, encontramos que en las dos organizaciones que indican emprendimientos como “no exitosos” (Alternativa 3 y Mutual Primavera), dichos emprendedores no se consideran como tales a sí mismos. Los emprendedores “no exitosos” están considerando otros plazos; aún estando fuera de funcionamiento, consideran que la actividad no está finalizada, y esperan el momento de poder retomar las operaciones. Este planteo nos hace llegar a la conclusión de que el autosostenimiento va siempre asociado a un plazo, haya sido acordado o no. Para la organización que considera la etapa como concluida, el autosostenimiento no se alcanzó y entonces se trata de un “no éxito”. Para los emprendimientos exitosos, que tienen el mismo punto de vista de la organización; en realidad, no están en la situación misma, y por eso no

tienen la referencia temporal incorporada. Y para los emprendedores indicados como no exitosos, se mantienen con la expectativa de continuar, y por eso plantean que el resultado es todavía incierto.

En cuanto al autosostenimiento, también se depende un punto sobre la aplicación de subsidios y/o ayudas económicas externas. En este sentido, las tres organizaciones y la mayoría de los emprendedores aprueban como válida la utilización de este tipo de herramientas, aunque con distintos enfoques. En el caso de Nuestras Huellas, Alternativa 3 y los emprendedores de ambas se acepta su aplicación en la fase inicial de un emprendimiento que afronten condiciones especialmente desfavorables. Y ninguno de ellos aprueba su uso en forma permanente, debe ser sólo una ayuda para el comienzo. La mirada de Mutual Primavera al respecto en cambio, es desde otro ángulo, no temporal. Esta organización sostiene que la aplicación de subsidios es válida, en tanto y en cuanto transforme las personas y las situaciones. Y este instrumento deja de ser válido, cuando pasa a ser utilizado en forma “asistencialista”, o cuando su aplicación genera “dependencia” del mismo. Entonces, con este enfoque de Mutual Primavera que contempla el uso de subsidios, hablamos en este caso de “sostenimiento” y no de autosostenimiento. Sin embargo, entre todas las organizaciones y emprendedores se mantiene una alta valoración del autosostenimiento, como una meta o ideal que se debe mantener en forma permanente para toda actividad económica, sin distinción de la lógica conceptual o ideología que impulsa su funcionamiento.

Otra valoración de éxito ampliamente reconocida por las organizaciones Nuestras Huellas y Alternativa 3, y sus emprendedores, es el crecimiento del emprendimiento que trae aparejado consigo el acceso a mejoras o avances en bienes materiales importantes, tanto para el grupo familiar del emprendedor como el lugar de trabajo. Por su relevancia, estos avances o mejoras son percibidos por los emprendedores y las organizaciones mencionadas, como mejoramientos concretos en sus condiciones de vida. Cuando decimos bienes materiales “importantes”, estamos destacando la necesidad de que dichas mejoras o avances sean tangibles. Esta es la forma más concreta en que los emprendedores pueden visualizar y palpar el resultado exitoso concreto de su

actividad económica. Aquí la diferencia que encontramos, es que el reconocimiento del crecimiento como pilar y sostén de los avances o mejoras, es distinto en las dos organizaciones. En Nuestras Huellas, son los emprendedores lo que tiene una alta valoración del crecimiento, mientras que la organización no lo menciona, aunque sí parece haberlo tenido en cuenta implícitamente al elegir los casos para ser entrevistados. En el caso de Alternativa 3, la organización lo menciona; pero no los emprendedores, quienes van en forma directa a lo más tangible del resultado. Resulta llamativo que ni Mutual Primavera, ni sus emprendedores, realicen ninguna valoración de este tipo. Aquí también, podría estar influyendo de algún modo la concepción distinta que tiene la mutual, que no aplica esta dualidad de lo económico y las contribuciones no económicas. Podría ser esta la razón por la cual Mutual Primavera no menciona valoraciones de tipo económico específicamente; y en cambio, la mayoría de sus valoraciones son alrededor de la persona y su lugar “primordial”. Para la organización Mutual Primavera, su primera valoración de éxito es la decisión misma de una persona de generar su propio trabajo; y la valoración siguiente es que la persona tenga un lugar primordial, como sujeto integral (económico, político, social y trabajador). Esta última valoración aparece como central, es mencionada por organización y emprendedores, y demuestra atravesar a todo el conjunto que representa la mutual. No se tiene una apreciación de este tipo ni en Nuestras Huellas ni en Alternativa 3, salvo entre algunos de los emprendedores de esta última organización, entre quienes se percibe una valoración implícita por todo aquello que muestre una consideración hacia el emprendedor como sujeto integral (de múltiples aspectos), no sólo como sujeto económico.

Entre las valoraciones que están dentro del grupo que llamamos “contribuciones no económicas”, la única que se repite entre las tres organizaciones y sus emprendedores, es la valoración de éxito acerca del bienestar emocional del emprendedor y/o su grupo familiar. Con mayor o menor énfasis, esta valoración aparece en todos los casos. Evidentemente se trata de algo fuera de discusión, que tiene reconocido ampliamente su peso positivo. Otra valoración que se repite en los tres grupos, pero solo entre los emprendedores y nunca desde las organizaciones, es relativa al manejo

flexible de los tiempos. Destacada por permitir un balance entre “lo laboral” y “lo familiar”, u otros ámbitos personales de interés del emprendedor.

Aparecen adicionalmente a estos puntos de contacto/acuerdo, valoraciones más puntuales, que se presentan en determinados grupos. La primera que destacamos es la valoración de éxito que representa la generación de capital social, mencionada por la organización Alternativa 3 y dos de sus emprendedores, además de emprendedores de Mutual Primavera. En los dos casos, las organizaciones tienen en la generación de capital social, un potencial que alimenta otros ámbitos y actividades de las mismas. Y en cuanto a los emprendedores, remarcamos especialmente que los dos emprendedores de Alternativa 3 que lo mencionaron, tuvieron previamente un recorrido y una maduración conceptual al respecto en organizaciones y movimientos sociales. Coincidentemente, esta es la misma situación que se presenta en los emprendimientos de Mutual Primavera, cuyos emprendedores son también los miembros de la organización. Podemos decir entonces, que sólo los emprendedores que tuvieron la posibilidad de realizar un desarrollo conceptual e intelectual al respecto, en el marco de búsqueda de construcción de “otra economía”, son quienes van a valorar mayormente la generación de capital social. Más específicamente, estos emprendedores valoran trabajar conjuntamente con otros en un vínculo de integración y solidaridad, tal como lo expresaron. Si bien se mencionan algunas otras valoraciones aisladas y de menor peso, su desarrollo no resultaría en un aporte significativo para el análisis que hemos presentado.

#### **4. Reflexiones finales**

Este trabajo de tesis se ha propuesto como objetivo principal, profundizar acerca de la noción de “éxito” en los “emprendimientos productivos sociales. Más precisamente, indagamos acerca de qué se considera como “emprendimiento productivo social exitoso” desde la perspectiva de los mismos emprendedores y sus organizaciones promotoras. Partimos de considerar la Economía Social como una propuesta relevante para alcanzar “la reproducción ampliada de la vida del conjunto de la sociedad”, entre cuyas características destacamos especialmente sus posibilidades de generar inclusión social a través de emprendimientos productivos. Consideramos a su vez, la importancia de los Emprendimientos Productivos Sociales como elementos constitutivos de esta propuesta. En los términos planteados por la economía social no resulta tan claro ni obvio qué se considera exitoso, y los resultados de los emprendimientos no pueden evaluarse exclusivamente desde una perspectiva "económica". Buscamos entonces trabajar directamente con quienes desarrollan actividades económicas en el ámbito mismo de la Economía Social, y/o desde la Economía Popular con potencialidad de ser sujetos activos en una propuesta de Economía Social.

Lo primero que quedó en evidencia en el desarrollo de esta investigación, es que las personas están buscando y construyendo alternativas económicas, más allá de un sistema económico predominante o los avances teóricos logrados por los ámbitos académicos. Ante un sistema económico basado en la acumulación de capital, que tiene como uno de sus mayores efectos negativos la exclusión creciente de parte considerable de la población; tanto los emprendedores como las organizaciones que los apoyan, han puesto todo su ingenio y creatividad para superar los modelos o paradigmas instalados, intentando resolver positivamente las fuerzas de exclusión. En este sentido, destacamos especialmente por su cantidad y potencial, las iniciativas comenzadas desde el ámbito de la economía popular que dan cuenta de una búsqueda permanente desde las prácticas concretas.

Para la realización de este trabajo elegimos tres organizaciones sociales que apoyan en distinta medida la propuesta de economía social; y que a su vez, fueron promotoras de los emprendimientos estudiados, algunos de los cuales eran considerados por ellas como exitosos, mientras que otros como no exitosos. Los emprendimientos estudiados y analizados ascienden a un total de doce, entre los cuales contamos nueve considerados exitosos y tres indicados como “no exitosos”. La generación de datos consistió en la realización de entrevistas semi-estructuradas a cada una de las organizaciones y a algunos de los emprendimientos promovidos por ellas. Para la estructura de la pauta de entrevistas, tuvimos en cuenta la comparabilidad como eje de análisis.

Pasando concretamente a las valoraciones de los emprendimientos productivos sociales, lo primero que surgió durante la realización del estudio de campo fue el reconocimiento de que el término “éxito / no éxito” suena demasiado contundente. Al hablar con los emprendedores y representantes de las organizaciones en las distintas entrevistas, percibimos que el concepto de “exitoso o no exitoso” encerraba un sentido “concluyente o definitivo”. Esto ha tenido como contra que el concepto fuera tomado con cautela; pero también ha colaborado en dar una mayor distinción respecto del aspecto que nos interesaba investigar.

Una de las valoraciones de éxito más mencionada, es el logro del autosostenimiento. Esto nos da la pauta de que si bien estamos frente a la construcción de otra economía, el desempeño estrictamente “económico” no pierde relevancia en la valoración sobre el éxito. El autosostenimiento es reconocido como la línea divisoria con el “no éxito”, existiendo un fuerte consenso sobre esta cuestión. Sin embargo, cabe destacar que dado que los emprendedores indicados como “no exitosos” no se consideran a sí mismos de esta forma, allí ponemos en cuestión la idea de autosostenibilidad como definitoria. Los emprendedores “no exitosos” consideran plazos más largos para la realización de una evaluación de este tipo, y sostienen que aún estando fuera de funcionamiento, esperan tener la posibilidad de revertir la situación en algún momento. Esto indica que el logro (o no) del autosostenimiento debe ir siempre asociado a un plazo; y esto nos remite a su vez a Bartolomé (1990) y

la dificultad mencionada por este autor respecto de definir un plazo de evaluación que permita considerar las diversas cuestiones socio-económicas que involucra el funcionamiento de un emprendimiento productivo social.

La cuestión del autosostenimiento, también nos ha llevado a indagar acerca de la aplicación de subsidios. En este sentido, las tres organizaciones y la mayoría de los emprendedores aprueban como válido su uso, aunque con distintos enfoques. Nuestras Huellas y Alternativa 3 aceptan en general su aplicación en la fase inicial de emprendimientos que afronten condiciones especialmente desfavorables. Mientras que Mutual Primavera sostiene que la aplicación de subsidios es válida, en tanto y en cuanto transforme las personas y las situaciones, y no genere una situación asistencialista o de dependencia. Aún así, todas las organizaciones y emprendedores mantienen una alta valoración del autosostenimiento, como una meta o ideal que se debe sostener en forma permanente. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar que la recepción de subsidios tiene cierta mirada negativa por parte de algunos emprendedores. Esto último, no viene asociado al cuestionamiento de “mantener artificialmente” una actividad económica que menciona Coraggio (2009), sino más bien por el uso político-partidario que eventualmente se podría dar a los mismos.

La segunda cuestión valorada en relación con el “éxito”- destacada por Nuestras Huellas y Alternativa 3, y sus emprendedores-, es el crecimiento de la actividad económica que trae aparejado el acceso a mejoras o avances en bienes materiales importantes, tanto para el grupo familiar como para el lugar de trabajo. Especialmente cuando estos avances son tangibles o palpables, son percibidos como mejoramientos concretos en las condiciones de vida, traduciéndose para el emprendedor en sinónimo de emprendimiento exitoso. Esta expresión de emprendimiento exitoso está completamente alineada y coherente con la propuesta de economía social, que propone “asegurar la reproducción **con calidad creciente** de la vida de sus miembros y sus comunidades de pertenencia” (Coraggio, 2002).

Ni Mutual Primavera, ni sus emprendedores, mencionan una valoración en estos términos. Sólo hubo una única expresión general, que podría

considerarse relacionada, que refiere a que “la persona esté bien”. Sin embargo, la mayoría de sus valoraciones giran alrededor de **la persona y su lugar “primordial” dentro del emprendimiento**, lo cual también está absolutamente en línea con lo más elemental de la propuesta de economía social. Para esta organización, su primera valoración de éxito es la decisión misma de una persona de generar su propio trabajo; y la valoración siguiente es que la persona tenga un lugar primordial, como sujeto integral (económico, político, social y trabajador), **no sólo como sujeto económico** o parcializado. Esta última valoración puede verse plasmada en todas las actividades, expresiones y objetivos que se plantea esta Mutual. Los distintos autores de la economía social aquí considerados, destacan que esta propuesta plantea devolver al hombre y su trabajo un papel central en la actividad económica, poniéndolo por sobre las cosas y su valor monetario, lo cual coincide plenamente con lo que sostiene Mutual Primavera.

Uno de los elementos que esperábamos encontrar entre las valoraciones de éxito, era “que se cumplan los objetivos planteados por los propios emprendedores”. Sin embargo, esto fue mencionado únicamente por Nuestras Huellas, y no por las otras dos organizaciones; así como tampoco fue indicado por parte de ninguno de los emprendedores.

Volviendo a las valoraciones que sí aparecieron mencionadas, encontramos un grupo que podemos llamar “contribuciones no económicas”. En los relatos de las tres organizaciones y los emprendedores, aparece el bienestar emocional del emprendedor y/o su grupo familiar., Esta valoración estuvo presente En mayor o menor medida en todos los casos. Este “bien-estar” parece hacer referencia a un desarrollo de la persona en plenitud, más allá de la generación de ingresos económicos que permiten acceder a un bienestar “material”. Otra valoración que se repite en los tres grupos, pero sólo entre los emprendedores y nunca desde las organizaciones, es relativa al manejo flexible de los tiempos. Destacada por permitir un balance entre “lo laboral” y “lo familiar”, u otros ámbitos personales de interés del emprendedor. Queda en evidencia nuevamente, que las personas necesitan ser contempladas desde otros aspectos más allá de lo estrictamente económico, aún en el caso mismo de

una actividad económica. Esto guarda relación con el criterio de eficiencia de la propuesta de Economía Social, que refiere ya no a “la cantidad acumulada”; sino la **calidad de vida, el buen vivir** y la realización de las personas en un tejido de vínculos de solidaridad (Coraggio, 2009).

Adicionalmente a estos puntos sobre los que existe amplio acuerdo, aparecen en algunos casos otras valoraciones, como la generación de capital social, mencionada por Alternativa 3, Mutual Primavera y algunos emprendedores. Estas organizaciones en particular, encuentran en la generación de capital social, un potencial que alimenta otros ámbitos y actividades de las mismas. En cuanto a los emprendedores, remarcamos especialmente que aquellos dos que hacen mención a elementos de este tipo han tenido previamente un recorrido y una maduración conceptual al respecto, debido a su participación en organizaciones y movimientos sociales. Entre quienes no tienen este tipo de experiencia previa, no aparece la generación de capital social como un factor relevante. Entonces, diremos que la posibilidad de realizar un desarrollo conceptual e intelectual al respecto, modifica las ideas que sostienen y defienden aquellos que están realizando experiencias en el marco de la búsqueda de construcción de “otra economía”, Específicamente, estos emprendedores valoran trabajar conjuntamente con otros en un vínculo de integración y solidaridad, tal como lo expresaron.

Quedan confirmadas las expresiones de Merlinsky (2001) mencionadas al principio de este trabajo, quien sostiene que estos emprendimientos no pueden ser evaluados desde lo económico exclusivamente, ya que la forma de funcionamiento de estos emprendimientos desborda la lógica de análisis económico convencional. Por ejemplo, en gran parte de los casos considerados que provienen de una orientación de economía popular, uno de los aspectos no económicos valorado positivamente está relacionado con el manejo flexible de los tiempos. Específicamente, en referencia a poder resolver de forma más armoniosa el balance entre trabajo y dedicación a otros ámbitos de interés del emprendedor, como puede ser el grupo familiar (indicado en varias oportunidades). En este sentido, se valora como exitoso un elemento no económico, que visto desde una perspectiva de “economía del capital” sería

traducido como una ineficiencia o pérdida. Frente a situaciones de este tipo, vemos que si bien hay un nítido intento de construcción de otra economía, no está todavía tan claro cómo evaluar estos nuevos factores que se salen de “lo económico”. Queda aún mucho por desarrollar en cuanto a cómo realizar evaluaciones de emprendimientos productivos sociales. El planteo de Bartolomé (1990) que mencionamos inicialmente acerca de cómo evaluar lo no económico y qué peso relativo asignarle, sigue abierto y todavía no cuenta con una respuesta definitiva, al menos en el ámbito de estos emprendimientos.

Considerando en particular los discursos de las organizaciones, notamos una diferencia entre Nuestras Huellas y Alternativa 3 por un lado, y Mutual Primavera por el otro; que refiere al tipo organización y su identidad. Nuestras Huellas y Alternativa 3 hablan de “lo económico” y “lo social”, como dos aspectos o tensiones; mientras que Mutual Primavera aparece con un discurso más integrador. Encontramos entonces, que Mutual Primavera se muestra más alineada con la Economía Social; y que las otras dos organizaciones son muy buenas experiencias de transición desde la economía del capital hacia la economía social, logrando recorrer el camino desde la economía predominante hacia la construcción de “otra economía”. En el marco de construcción de una propuesta de economía social, ambos tipos de organizaciones son necesarios.

En su significado más profundo, percibimos que las prácticas concretas de estas organizaciones, pero especialmente de los emprendedores, intentan “desandar” un camino de alienación del hombre como un mero recurso necesario para la obtención de utilidades económicas. Es decir, podemos distinguir claramente un intento de “volver a poner las cosas en su lugar”. La nueva propuesta es: “generar una actividad económica a partir del hombre, y al servicio del hombre”, y no en el sentido inverso. No el hombre al servicio de la actividad económica como un mero “engranaje del sistema”. Esto queda en evidencia en las valoraciones de éxito de emprendedores y organizaciones, que hacen referencia al “reconocimiento de la persona como un sujeto integral”, y no solamente como un sujeto económico. Podemos decir que la línea de pensamiento o filosofía de estos emprendedores, tiene incorporado un razonamiento muy sencillo y básico, pero no menos fundamental, que es: “lo

económico no es todo, ni lo más importante”. Esta apertura, precisamente cuando “lo económico” deja de tener un valor absoluto por encima de todo, es lo que permite que entren otras consideraciones más complejas, y en nuestra opinión más interesantes y relevantes en la evaluación de éxito de los emprendimientos productivos sociales.

## **Bibliografía:**

- Abramovich (2004). La difícil construcción de la otra Economía. Los emprendimientos productivos sociales: su funcionamiento, sus potencialidades y las posibles estrategias de promoción en la Argentina.
  
- Abramovich (2007). ¿Es posible crear productores? Un análisis de grupos de emprendedores financiados por la Tipología 6 “Actividades Socio-productivas del Componente Materiales del Programa Jefes de Hogar. Tesis de Maestría. MAES, UNGS.
  
- Abramovich, Cassano, Federico-Sabaté, Hintze, Montequín y Vázquez (2003). Empresas sociales y economía social. Una aproximación a sus rasgos fundamentales. Programa de Desarrollo Local, Cartilla 6. ICO, UNGS.
  
- Abramovich y Vázquez (2004a). La difícil construcción de una economía social. Los emprendimientos productivos de la economía popular. II Congreso Nacional de Políticas Sociales. Eje temático: Sectores populares y emprendimientos socioproductivos.
  
- Abramovich y Vázquez (2004b). La difícil construcción de la otra economía. Los emprendimientos productivos sociales: su funcionamiento, sus potencialidades y las posibles estrategias de promoción en la Argentina.
  
- Bartolomé (1990) Cap. 2: Contexto y coyuntura en la evaluación de microproyectos de desarrollo social. En: La trama Solidaria. Pobreza y microproyectos de desarrollo social. GADIS.
  
- Cattani, Coraggio y Laville (2009) (organizadores). Diccionario de la otra economía. MAES, UNGS.
  
- Coraggio (1996). El trabajo desde la perspectiva de la economía popular. Versión revisada por el autor. MAES. UNGS.

- Coraggio (2002). La economía social, como vía para otro desarrollo social. Artículo central del debate Nro. 4 de Urbared. [www.urbared.ungs.edu.ar](http://www.urbared.ungs.edu.ar)
  
- Coraggio (2009). Economía del Trabajo. En: Diccionario de la otra economía. MAES, UNGS.
  
- Coraggio (2009). Sostenibilidad. En: Diccionario de la otra economía. MAES, UNGS.
  
- Gaiger (1999). A Economia Solidária no RS: Viabilidade e Perspectivas. Série: Movimentos Sociais e Cultura. Año: 10. Número: 15. CEDOPE, UNISINOS.
  
- Laville y Nyssens (2000). Cap. 18: The social enterprise. Towards a theoretical socio-economic approach. En: The Emergence of Social Enterprise. Borzaga y Defourny (editores). Routledge studies. Taylor & Francis Group.
  
- Laville (2004) (compilador). Las Empresas Sociales, en Economía Social y Solidaria: Una visión europea. MAES, UNGS.
  
- Merlinsky (2001). Microemprendimientos y Redes Sociales en el conurbano. Balance y desafíos de la experiencia Reciente. Eudeba, UBA.
  
- Sarria Icaza y Tiriba (2004). Economía Popular. En: La otra economía. MAES, UNGS.
  
- Singer (2002). Cap. 1: Fundamentos. En: Introdução à Economia Solidária. Fundação Perseu Abramo.
  
- Wallerstein (1992). Households as an institution of world economy. En: Wallerstein (1992). Creating and transforming households. Cambridge University Press, página 3. Traducción para MAES. UNGS.

## Anexos:

### **Pauta de entrevista para las Organizaciones impulsoras de Emprendimientos Productivos Sociales:**

1. Nombre completo de la organización impulsora.
2. Nombre y rol/función del entrevistado de la organización.
3. Actividad principal de la organización. Otras actividades secundarias.
4. ¿En qué año se formó la organización y con qué objetivos? ¿Los objetivos siguen siendo los mismos?
5. ¿Qué lugar ocupa el apoyo a emprendimientos en los objetivos y la estrategia trabajo de la organización?
6. Para la organización: ¿qué considera que es un emprendimiento exitoso?
7. ¿Cómo evalúa la organización su funcionamiento?
8. ¿Con qué criterio evalúan si la tarea de ustedes está siendo exitosa o no? ¿Tienen alguna herramienta de evaluación?
9. En el caso de los emprendimientos apoyados, ¿con qué criterio miden el éxito de un emprendimiento? ¿Tienen algún instrumento o metodología?
10. ¿El tiempo transcurrido influye al evaluar el éxito? SI / NO. ¿Por qué?
11. ¿Son tenidas en cuenta las contribuciones logradas en los aspectos no económicos del emprendimiento? ¿Qué peso relativo tienen respecto de los resultados económicos?
12. ¿Se puede considerar exitoso un emprendimiento que no generó excedente, pero sí tuvo un impacto positivo desde su fin social? SI / NO. ¿Por qué?
13. ¿Cuál es la mirada de la organización acerca de las actividades económicas subsidiadas? ¿Se puede considerar exitoso un emprendimiento que requiere de subsidios o donaciones para funcionar? SI / NO. ¿Por qué?
14. En el caso de un emprendimiento subsidiado, ¿puede ser en forma permanente, o tiene que ser por un período de tiempo?
15. ¿El éxito en los emprendimientos se divide entre el éxito en lo económico y el éxito en lo social? ¿o deben ser tomados en conjunto?

## **Pauta de entrevista para los Emprendimientos Productivos Sociales:**

1. Nombre del emprendimiento.
2. Nombre y rol/función del entrevistado del emprendimiento.
3. Actividad principal del negocio. Otras actividades secundarias.
4. ¿En qué año se formó el emprendimiento y con qué objetivos? ¿Los objetivos siguen siendo los mismos?
5. ¿Qué tan importante fue el apoyo recibido por parte de la organización? ¿El emprendimiento existía antes, o se formó con ayuda de la organización?
6. ¿Qué considera/n que es un emprendimiento exitoso?
7. ¿Usted/es evalúa/n si al emprendimiento le está yendo bien? ¿Por qué?
8. ¿Con qué criterio evalúan si el emprendimiento está siendo exitosa o no? ¿Tienen alguna herramienta o metodología?
9. ¿El tiempo transcurrido influye al evaluar el éxito? SI / NO. ¿Por qué?
10. ¿Son tomadas en cuenta las contribuciones logradas en los aspectos no económicos del emprendimiento? ¿Qué peso relativo tienen respecto de los resultados económicos?
11. ¿Se puede considerar exitoso un emprendimiento que no generó excedente, pero sí tuvo un impacto positivo en aspectos sociales? SI / NO. ¿Por qué?
12. ¿Qué opinión tiene/n acerca de los emprendimientos subsidiados? ¿Se puede considerar exitoso un emprendimiento que requiere de subsidios o donaciones para funcionar? SI / NO. ¿Por qué?
13. En el caso de un emprendimiento subsidiado, ¿puede ser en forma permanente, o tiene que ser por un período de tiempo?
14. ¿El éxito en los emprendimientos se divide entre el éxito en lo económico y el éxito en lo social? ¿o deben ser tomados en conjunto?