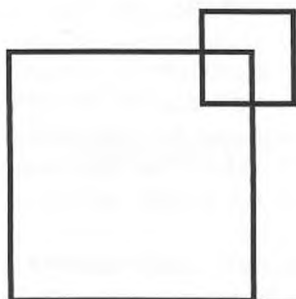


Tutorías a microemprendimientos productivos

CONTACTO
rosariob@speedy.com.ar



DIRECTOR

D. I. María del Rosario Bernatene

CO-DIRECTOR :

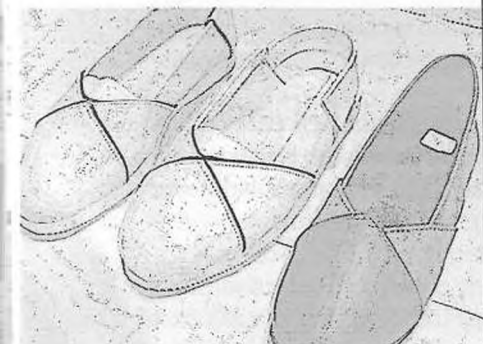
Lic. en Adm. de Empresas Gloria Molinari

COORDINADOR:

Lic. Emma Teresa Muraca

INTEGRANTES DEL EQUIPO:

Lic. Gloria Molinari - D. I. Beatriz Galán - D. I.
Pedro Senar - Lic. M. Virginia Sánchez - D. I.
Pablo Ungaro - D. I. Federico Ibar Anderson



Resumen

Durante el segundo semestre del 2005 se impartió el Seminario-taller de posgrado interdisciplinario "Formación de tutores para microemprendimientos productivos". Programa teórico-práctico, con pasantías en microemprendimientos de la zona La Plata, en dependencias de la Facultad de Bellas Artes de la UNLP, gratuito, de 40 hs. cátedra y frecuencia semanal.

Dicho Seminario fue parte del Proyecto de Extensión, ganado por concurso por Disposición 55/05 del Consejo Superior de la UNLP, con la participación de 4 unidades académicas:

Facultad de Bellas Artes (Carrera Diseño Industrial); Facultad de Ciencias Económicas (UNLP);

Facultad de Trabajo Social (UNLP) y el Proyecto UBACyT 016 de la Secretaría de Investigaciones en Ciencia y Técnica de la FADU-UBA, como invitado.

La Facultad de Bellas Artes funcionó como unidad académica de cabecera.

Así, durante cuatro meses, 41 alumnos de las respectivas facultades y de otras como Sociología, Psicología, Ingeniería industrial, funcionarios e interesados de movimientos barriales, asistieron a su formación como tutores, repartiéndose en grupos interdisciplinarios para la atención de nueve microemprendimientos seleccionados del Programa Manos a la Obra del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Dicha selección priorizó la atención de microemprendimientos ya iniciados entre la población más vulnerable del ámbito local.

Si bien este Proyecto se realiza de forma independiente de los programas de gobierno encontramos eco e importantes aportes tanto de la Secretaría de Economía Social del Municipio como del Ministerio de Desarrollo Humano de la provincia de Buenos Aires.

El Proyecto surgió a partir de diagnosticar que los microemprendimientos y Micro y Pequeñas Empresas (MyPEs) representan una alternativa para la reinserción social y laboral. Pero aislados y librados a su propia suerte resultan difícilmente sustentables. Las estadísticas indican que sólo 4 de cada 10 sobreviven al año y que la mitad se cae antes de los 6 meses.

La experiencia demostró que su inscripción en una perspectiva estratégica de mercado desde el Diseño; su inclusión dentro de un plan articulado de Desarrollo Local, con asistencia técnica y capacitación en redes asociativas, cadenas de valor y planes de negocios, mejoran la expectativa de supervivencia y crecimiento de los mismos. El modelo interdisciplinario aplicado se propone como una construcción alternativa al modelo ejercido por los tutorados del Ministerio de Trabajo, tipología 6, desarrollados por el Programa de las Naciones Unidas para el desarro-

llo (PNUD), una vez examinadas sus limitaciones.

Los objetivos planteados por el Seminario fueron:

* Ofrecer una visión integradora de las principales áreas de intervención y conflicto en el armado de microemprendimientos productivos.

* Abordar prácticas interdisciplinarias desde perspectivas económicas, de diseño, de trabajo social y psicología laboral conjuntamente, propiciando su interacción en red con programas de Desarrollo Local.

* Analizar el rol del tutor en la coordinación grupal. Elaborar propuestas alternativas, a partir de ejemplos de situaciones problemáticas en la coordinación de los micro-empresarios.

Los programas pedagógicos se dividieron en cuatro módulos que atendieron los siguientes temas: 1) Aspectos contables y planes de negocios; 2) Relaciones laborales; 3) Diseño y comercialización de los productos; 4) Vinculación en Cadenas de Valor y Desarrollo Local.

Fundamentación

No obstante el diagnóstico y los objetivos, este Proyecto no se agota en lo experiencial, sino que se encuentra inscripto en una perspectiva ética cuyo marco teórico está dado por un proyecto de investigación paralelo, radicado en la Secretaría de Ciencia y Técnica desde mayo del 2001¹ y que continúa a partir del 2006 en una instancia superior.² En esta etapa se espera elaborar aportes para un Modelo integrado de gestión para microemprendimientos. En este sentido los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) de las Normas ISO constituyen un excelente referente al que nos queremos acercar, dado que la calidad y la transparencia en la gestión deben estar presentes desde el nacimiento del microemprendimiento tanto como de la tarea del tutorado.

Dicho marco teórico busca orientaciones para la praxis pero entendida como un conjunto de elementos normativos no funcionalistas, dado que lo que es funcional para el sistema no cualifica ya de por sí como ético.

En tal sentido, la ética del discurso³ elegida (Habermas, 1991) es procedimental porque las normas o principios rectores a cumplir entrañan procedimientos, "modos de operar", y entiende el discurso práctico "como un procedimiento racional que sirve al examen de validez de normas ya existentes, pero que al haberse tornado problemáticas se abordan en actitud hipotética".

La situación concreta de partida que se ha tornado problemática y se examina en actitud hipotética en este caso se refiere a las normativas impartidas por el PNUD para los tutorados a microemprendimientos que su programa financia. Estas Normas, examinadas críticamente, constituyen el antecedente que se espera mejorar, el objeto de estudio a discutir y los problemas que se espera resolver.⁴

En efecto, así practicados, estos tutorados propiciados por las Normas del PNUD -si bien mejores que nada- han recibido numerosas críticas ya que su grado de generalidad y abstracción impide su efectividad y ésta depende más de la suerte y la buena voluntad del tutor asignado que de sus principios de aplicación. Éticamente, con estas propuestas, el PNUD muestra más un simulacro de asistencia a una población vulnerable que quiere trabajar; que un compromiso efectivo con la protección de una industria naciente o de programas de reinserción laboral.

El principal cuestionamiento que en este tema se les hace es que dichas normas desatienden la especificidad del producto y del proceso

productivo, privilegiando el plan de negocios de forma desvinculada de los demás aspectos. Si bien las herramientas contables y laborales son necesarias y las nuevas herramientas de la economía social y el desarrollo local prestan gran ayuda, sin un buen producto correctamente inscripto en un escenario de consumo particular no hay marketing que pueda hacer milagros ni microemprendimiento que pueda sostenerse y crecer en el tiempo.

A la inversa, si lo que falla son las relaciones laborales o el plan de negocios, pero el producto es bueno y está bien ubicado su mercado, siempre habrá alguien que aproveche dicha oportunidad.

Dentro del sistema capitalista se olvida que no sólo las relaciones de producción garantizan la inscripción en el circuito de comercialización, sino que la propia mercancía conlleva la replicación del capital.⁵ En este sentido, dejar huérfanos a los M. E. de la asistencia específica en una cultura del proyecto, en cuestiones productivas y de diseño significa, sin más vueltas, desaprovechar la totalidad de los saberes universitarios, un apoyo mezquino y, probablemente en muchos casos, corta vida al emprendimiento. Sin contar que se realiza una nueva discriminación social, ya que todos estos saberes son los que se usan en las grandes empresas que pueden pagar por ellos para garantizar su inserción eficiente en el mercado.

Contenidos pedagógicos impartidos

En el Seminario se articularon diferentes metodologías de acuerdo con las siguientes unidades conceptuales:

Módulo A- Aspectos contables y Planes de Negocios

Docente: Lic. Gloria Molinari

Los objetivos propuestos para este Módulo no son casuales y desde un principio se planteó que fuera el primero del curso, para introducir a los alumnos en la temática de la gestión. Dichos objetivos fueron:

Que los alumnos fueran capaces de:

- acompañar, debatir y sugerir al microemprendedor los conceptos relacionados con la definición de objetivos del emprendedor, el mercado objetivo;
- analizar el entorno: clientes, competidores, proveedores, sustitutos, complementarios;
- guiar al emprendedor para identificar sus propios puntos fuertes y débiles (FODA), del sector y del emprendimiento;
- asesorar al emprendedor en la distribución de funciones y responsabilidades, y en una propuesta de estructura –organigrama– del emprendimiento;
- reconocer los costos –fijos y variables– del emprendimiento, que lo ayuden a presupuestar;
- conocer las principales normas y leyes necesarias para el establecimiento de un emprendimiento (AFIP, Rentas, Municipalidad) y, fundamentalmente
- tener una visión crítica del negocio a tuturar a los efectos de poder identificar los problemas que puedan ir apareciendo.

Módulo B- Trabajo Social y Psicología

Docentes: Lic. Emma Teresa Muraca (Trabajo Social) y Lic. María Virginia Sánchez. (Psicología).

El objetivo general fue capacitar a los estudiantes del curso para

desempeñarse como tutores de microemprendimientos productivos a la luz de las transformaciones en la "Institución Salarial"⁶¹¹ y su impacto en la subjetividad individual y colectiva. El módulo interactúa en cuatro esferas:

1) El trabajo interdisciplinario como modo de intervención en problemáticas de alta complejidad.

2) El análisis crítico de las modificaciones de la institución del trabajo a nivel inter y transubjetivo.

3) El microemprendimiento y los micro emprendedores como objeto y sujetos de estudio. Planificación y técnicas de trabajo en equipo desde una perspectiva holística.

Lo que produce el microempendedor forma parte de sí, no es un producto ajeno. Esta perspectiva nos impone un modelo de intervención que modifica una visión de las relaciones y vínculos en el mundo del trabajo en lo social y psicológico, facilitando la cohesión de los micro emprendedores como equipo de trabajo y la permanencia y crecimiento del microemprendimiento en el tiempo.

4) Las tutorías, en el espacio laboral, son creadas *para mantenerse de forma interdisciplinaria*. Para ello es preciso comprender los múltiples atravesamientos que operan al interior de todo grupo.

Los tutores realizan una primera mirada al interior de su propio grupo, tratando de definir cuáles son las fortalezas y los obstáculos de mayor relevancia.

Se construyen y/o aplican instrumentos técnico-didácticos para definir:

- Estilos de coordinación con relación a las ideas, propuestas y decisiones.

- Tipologías de micro emprendedores.

- Niveles de implicancia de los tutores.

- Construcción de denominadores comunes de las problemáticas observadas.

Se desarrollan estrategias, propuestas y co-construcción con los microemprendedores para el abordaje y resolución de los obstáculos y/o problemas que motivaron la intervención del equipo de tutores.

Módulo C - Gestión de diseño en microempresas

Docentes: D. I. Beatriz Galán y D. I. Pedro Senar

Se trabajó con el objetivo de sensibilizar a los tutores de microempresas hacia los recursos del diseño y el aporte de la disciplina con una metodología de investigación-acción.

El primer acompañamiento tuvo como objetivo *posicionar al microempendedor como el actor principal*, tendiendo a potenciar el crecimiento mediante el fortalecimiento de la identidad del emprendimiento y su gestión productiva, compaginándolo con el ritmo de vida y costumbres de los productores. La oferta de calidad y utilidad en los productos se plantea por medio de innovaciones incrementales y el desarrollo de estrategias para la concreción de innovaciones radicales. Estas últimas representan una plataforma potencial para el crecimiento de nuevos mercados y el surgimiento de nuevas inversiones.

Entendemos que el rol del diseñador en este contexto es el de animación del proyecto productivo.

Se desarrollaron los conceptos de:

- Autogestión asistida. Inserción del diseño en programas de anima-

ción y políticas de población y productivas. El concepto de animación, etapas y metodología.

·Gestión de diseño: imagen e identidad institucional, políticas de productos, catalogación de la oferta, presentación y exhibición, envases y embalajes. Tipologías de gestión: la gestión estratégica de diseño. Rol de la artesanía en la sociedad industrial.

·La transferencia del diseño como aprendizaje de una *cultura de proyecto*. El perfil emprendedor. El factor capacitación. Comercialización. El rol del Estado.

·El diseño y las éticas productivas, contradicciones entre eficiencia y economía social. El acceso a las tecnologías. Modelo de evaluación de gestión estratégica de diseño.

Del avance registrado podemos destacar que:

·El diseño gráfico nos permitió una inserción con resultados relativamente rápidos, a partir de mejorar las prácticas de comunicación, sin comprometer a todo el sistema institucional.

·El desarrollo y cambio de productos requiere tiempos más dilatados, ya que implica un cambio estructural e incorporación de nuevos conocimientos.

·La catalogación de la oferta es una operación que induce a la reflexión e introduce el concepto de políticas y tendencias productivas.

·El desarrollo de prácticas comunicativas detona la autorreflexión, la identificación institucional con los valores y creencias, habilidades, etc. Dispara el pensamiento estratégico.

·La sistematización de la gestión de diseño en función de la animación institucional tipifica la gestión de diseño en modelos caracterizables: sensibilización, sistematización de la oferta o catalogación, etc., y permite el desarrollo de criterios de eficacia en la gestión.

Módulo D - Desarrollo local y políticas productivas

Docente: D. I. M. del R. Bernatene

Con la mira puesta en superar el aislamiento de los microemprendimientos y la construcción de vínculos interinstitucionales que aseguren la concreción de los objetivos comunitarios comunes, el objetivo de este módulo fue propiciar la reflexión crítica acerca de los modelos productivos y las asociaciones con otras empresas e instituciones en *redes* de desarrollo local y promoción del empleo. Asimismo, se buscó dotar al tutor de las herramientas mínimas de la economía social para poder abordar con los microemprendedores la complejidad de las relaciones que rodean a la distribución de la ganancia.

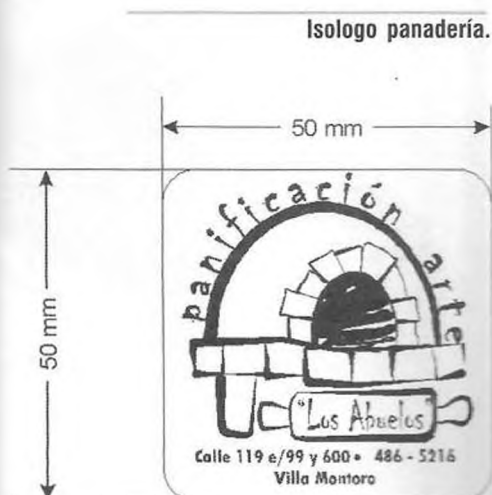
Los temas planteados fueron:

1- Modelos productivos: Fordismo, Taylorismo, Toyotismo, Modelo Italiano.

Políticas productivas: distritos industriales, Clusters, parques tecnológicos, ferias francas, corredores productivos, incubadoras, consorcios de empresas, tercerización o maquila. Sistemas integrados de gestión.

2- Desarrollo local. El municipio como promotor del desarrollo económico y social. Actores del desarrollo local. El territorio. Cadenas de valor.

3- Organizaciones de economía social, solidaria y popular. Cooperativas de trabajo: características, organización y modalidades específicas.



Descripción de casos (selección)

1) Microemprendimiento de panadería

En este caso, el asesoramiento grupal se realizó desde las siguientes disciplinas:

- Economía, a cargo de la Lic. *Julieta Pron*.
- Trabajo Social, a cargo de la Lic. *Paula Alvarez*.
- Diseño Industrial, a cargo de los estudiantes *Fernando Bidegain*, *Leonardo Delgado*, *Jazmín Woycik* y *Raúl Zaratiegui*.
- Asesoramiento legal desde una O.N.G., a cargo de *Hernán Cari Cubilla*.

Características

Este M.E. es una empresa familiar con más de 13 años de trayectoria. En este momento se encuentra en una etapa de transición entre cubrir necesidades básicas y aprovechar/buscar oportunidades de crecimiento, esto sumado a la pronta deserción de uno de los integrantes con mayor responsabilidad dentro del grupo.

Elaboran un producto diferenciado; el cocido de la mercadería se realiza en un horno de barro refractario.

Han solicitado un subsidio del Plan Manos a la Obra con el que esperan en breve aumentar la capacidad de amasado y mejorar la calidad de sus productos.

Aportes de los tutores

Se realizó un diagnóstico de la situación, detectando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Desde esta perspectiva se decidió un Plan de Acción Grupal y un Plan de Acción Específico de cada disciplina.

Propuestas presentadas

Se decidió comenzar el desarrollo de la parte gráfica para luego tratar las ideas restantes de mayor trascendencia. Con la visualización de mejoras rápidas, se pretendió captar la atención y confianza del grupo emprendedor. Luego se plantearon las propuestas que involucran cambios estructurales.

- Se planteó la producción de una imagen representativa del M.E. mediante un sello de goma en tarjetería y aplicaciones en *packaging* de bajo costo y alta durabilidad.
- Se formularon planillas de Cálculo de Ingresos, Egresos y Costos que fueron entregadas a los emprendedores con las instrucciones correspondientes de uso, utilidades y aplicaciones.
- Se sugirieron pautas de organización administrativa.
- Se dispuso asesoramiento legal y jurídico sobre Habilitación Municipal, Pensiones y situación del Plan Manos a la Obra, requeridos por los mismos integrantes del grupo asesorado.
- Se planificó un nuevo encuentro para desarrollar un taller pedagógico de producción de *packaging* a cargo de la Lic. en Trabajo Social y de los estudiantes de la carrera de Diseño Industrial.

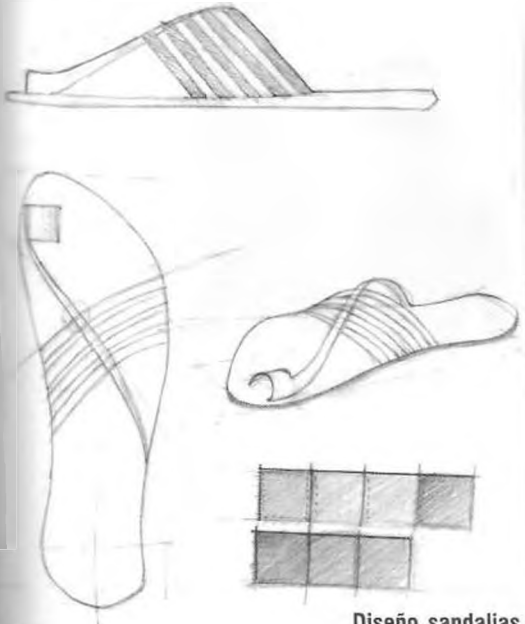
Logros obtenidos

Durante todo el período de visitas los emprendedores realizaron consultas al integrante de la O.N.G. resultando una herramienta imprescindible para reducir el temor a los incumplimientos legales. Esto permitió que aceptaran la idea de publicitar el M.E.

La incorporación del sello de goma fue llevada a cabo al mismo tiempo que salían a la venta los primeros *pan dulce* de la temporada. Este

Producto.





Diseño sandalias.

hecho fue captado como una mejora de aplicación rápida que trajo aparejada la conciencia de la necesidad de una imagen comercial y se mostraron satisfechos con su nueva imagen.

La relación entre tutores-emprendedor resultó muy buena, aunque intuimos que al inicio de la experiencia hubo demasiada expectativa por parte del grupo asesorado. Al finalizar esta etapa los emprendedores solicitaron la continuidad del contacto logrado.

Conocimientos obtenidos por el equipo de tutores

La característica interdisciplinaria del curso nos resultó algo sumamente innovador y de una riqueza excepcional. Encontramos objetivos comunes que fueron abordados desde diferentes perspectivas y creemos que esto nos permitió lograr una dimensión más acabada de la problemática asistida.

2) Microemprendimiento de fabricación de alpargatas

El microemprendimiento asistido se dedica a la fabricación de calzado para niños, hombres y mujeres, siendo su principal producción la línea de alpargatas.

Consta de una infraestructura adecuada. El microemprendedor logra un ingreso fijo –realizando trabajos a fazon y medio fazon– para solventar sus necesidades básicas. Además, tiene la posibilidad de trabajar a pedido para incrementar su ingreso económico.

Los emprendedores poseían formación técnica específica y habilidades para la fabricación de calzados, pero carecían de conocimientos con respecto a la comercialización, planificación y análisis de mercado, etc. Esto hizo que sus productos no pudieran competir en el mercado y por ende, comenzaron a trabajar a pedido en distintas líneas de calzado.

En un primer contacto el microemprendedor planteó la inquietud sobre el cálculo de costos, pero en el transcurso de sucesivas entrevistas fueron surgiendo diferentes problemáticas.

En primer lugar, se realizó un diagnóstico en el que detectamos las fortalezas y debilidades. Surgieron así las propuestas concretas con las que comenzamos a trabajar en forma conjunta.

Propuestas presentadas y consensuadas con el M.E.:

- Diseños con búsqueda de identidad: alpargatas, sandalias y calzado infantil.
- Análisis y evaluación de imagen: packaging, marca comercial -isologotipo- folletos, tarjetas y catálogo comercial.
- Acompañamiento contable-legal-impositivo: inscripción a Monotributo social e Ingresos Brutos.
- Prestación de servicios a terceros, a modelistas y alumnos de talleres de modelado de calzado: corte y aparado en general, y muestras.
- Uso de fichas para la organización técnico-productiva.

Relación tutor / emprendedor:

- La relación de los tutores con los emprendedores fue creciendo en confianza a partir de las reiteradas visitas.
- El proceso de aprendizaje del grupo con el microemprendedor fue recíproco.

Conocimientos obtenidos por el equipo:

- Gestión global e interdisciplinaria de microemprendimientos.
- Fabricación de calzado.
- Aprendizaje en la interacción grupal interdisciplinaria y personal, y en la relación tutor/microemprendedor. Construcción de confianza.



Conclusiones:

Accedimos a una experiencia de formación interdisciplinaria que nos permitió observar, diagnosticar y acompañar al microemprendedor con el objetivo de un crecimiento sustentable, logrando que se diferenciara en el mercado local y regional. También nos permitió comprender que la asistencia hacia los microemprendimientos se concreta con el aporte de las diferentes disciplinas.

Integrantes del grupo: Laureano Alzamendi, Javier Bompadre, María Emilia Cañón, María Laura Carrizo (Diseño Industrial) Epifania Liendo (Asistente social) Leopoldo Molero Miranda.

(Cooperativista)

3) Microemprendimiento de carpintería metálica

Este es un microemprendimiento dedicado a aberturas metálicas, ubicado en Villa Montoro, de la localidad de La Plata. Está constituido por 3 integrantes, sin vínculo familiar, quienes solicitaron un subsidio para la fabricación de aberturas metálicas, obteniendo la materia prima y las maquinarias.

El objetivo en sus comienzos era fabricar y comercializar aberturas metálicas posicionándose en el mercado local.

La situación inicial del ME se encontraba detenida por la mala planificación, mala elección de la materia prima y falta de presupuesto para retomar la actividad. Asimismo, la falta de asesoramiento por parte de los organismos intervinientes generó falsas expectativas y el fracaso de la idea original. Sumado a esto, el espacio físico no era el adecuado y el tiempo de trabajo dedicado no era continuo. Por otra parte no realizaron un estudio de mercado previo ni posterior, lo que trajo como consecuencia un buen producto pero de alto costo—dado que tercerizaban parte de la producción—, que no se podía vender.

Los tutores asignados realizaron un diagnóstico en el ME, y observaron que la mejor opción era llevarlo hacia otro rubro con mejor rentabilidad, aprovechando la capacidad de los trabajadores y de las maquinarias disponibles, y evitando la tercerización. Las propuestas presentadas fueron: fabricación de parrillas, juegos de accesorios para parrillas y cestos de basura.

Se presentaron las ventajas y desventajas como así mismo los costos y ganancias de las nuevas propuestas, según el estudio de mercado llevado a cabo previamente, todo lo cual fue realizado gracias a los conocimientos obtenidos en la cursada del seminario.

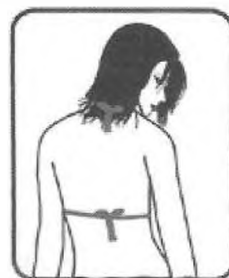
Después de cuatro meses de trabajo e investigación se consiguió una estrecha relación entre los tutores y los microemprendedores, quienes aceptaron las propuestas y se vieron con posibilidades de crecimiento. En cuanto al equipo de trabajo, hubo un compromiso desde el principio, para llevar adelante la elaboración de este proyecto, gracias a la modalidad interdisciplinaria.

Grupo 5: Álvarez Ariel (Aspectos contables); Cendra Luciano, Vera Valeria (Diseño industrial); García Ma. Elina (Ingeniería industrial). El rol de Trabajador Social lo cubrió el docente a cargo.

4) Microemprendimiento de ropa de cuero

El M.E. asistido se dedica a la confección de ropa de cuero. Al momento de solicitar nuestra tutoría se encontraba sin actividades por

Diseño conjuntos.





Diseño conjuntos.

falta de maquinaria adecuada y en espera del subsidio "Manos a la Obra". Los únicos recursos con los que cuentan son: un espacio físico satisfactorio, un vehículo, abundantes retazos de cuero (ya habían lanzado una colección durante los años 80) y una máquina de doble arrastre de varios años de antigüedad, que dificulta bastante la calidad de terminación de las prendas.

El microemprendimiento es familiar y está conformado por tres personas. Una mujer, quien tiene la tarea de confeccionar las prendas; su esposo, quien realiza las tareas administrativas y su hija, diseñadora gráfica, quien diseñó el sistema de marca para el M.E.

Como tutores nuestra tarea consistió en:

- Realizar un estudio de mercado para interiorizarnos del rubro.
- Realizar un relevamiento de cuáles son las tendencias en diseño de ropa.

- Idear métodos para optimizar la materia prima, que es costosa.
- Proponer producción con los medios disponibles hasta tanto llegara el subsidio.

- Proponer la ampliación del *target* para ampliar las oportunidades de negocio.

- Diversificar los posibles productos.

Al terminar la etapa del relevamiento concluimos que para el lapso del *mientras tanto* debíamos idear un plan alternativo ante la posibilidad de que no saliera el subsidio y quedar inertes en la espera.

Para llevar a cabo este plan alternativo decidimos que la mejor propuesta era utilizar la máquina y la materia prima disponible y así revertir o transformar una debilidad en una fortaleza.

Se confeccionó una prenda a partir de retazos o lonjas de cuero antes no utilizadas, que se descartaban, y se la diseñó con la posibilidad de mutar o transformarse para obtener varios modelos y talles con una misma prenda base, también se propuso combinar las telas de cuero con otros tipos de telas, con el fin de abaratar costos y alivianar las prendas para que puedan ser utilizadas en primavera y verano. (Ver imágenes).

Se buscó disimular las imperfecciones que se generaban en la costura debido a la utilización de la máquina disponible.

El diseño de las nuevas prendas permite su utilización a lo largo de todo el año, y no sólo en otoño-invierno, como suele hacerse con las prendas habituales. Esto se debe a la utilización de transparencias y telas elastizadas, que dejan al cuerpo más descubierto.

El diseño de las prendas apunta a jóvenes y tribus urbanas como la gótica o la *dark*, debido a su confección con lonjas de cuero a las que se le agregaron tachas cromadas para reforzar este concepto.

Si bien con el diseño de estas prendas no se logra un margen de ganancia tan grande como era pretendido por el ME, nos pareció un proyecto más real que el anterior, dado que apuntaba a un solo segmento de alto poder adquisitivo pero muy reducido.

A partir de las propuestas de diseños modulares que presentamos, el emprendedor se mostró conforme al ver que se puede comenzar a producir con los materiales y recursos disponibles.

Los logros obtenidos por nosotros fueron: idear alternativas para que los microemprendedores no dependan exclusivamente del otorgamiento del subsidio del Estado; poner en funcionamiento los recursos disponibles; ampliar las expectativas de los microemprendedores y realizar diseños innovadores.

Alumnos: Angeletti Ignacio, Caló Julieta, Dopazo José, Menna Natalia

y Migone Julieta.

5) Microemprendimiento de juguetes

A nuestro equipo le fue asignado tutorar un microemprendimiento con más de 6 años de experiencia en la fabricación artesanal de juguetes en madera.

Nuestras acciones como grupo tutor fueron en primer lugar la redefinición y jerarquización de las problemáticas básicas del M.E en aras de su objetivo de ampliación de las ventas.

Así encontramos que los principales límites que tenían eran de tipo organizativo (tiempo administrativo y productivo), de documentación y comunicacionales: quiénes son; conceptos/ideas que tienen cuando hacen los juguetes y, sobre todo, sacar a luz su identidad diferenciadora, que existía, pero que permanecía latente en el M. E. sin ser comunicada.

En base al trabajo conjunto con los integrantes del M.E y los coordinadores del seminario fue surgiendo la idea de revalorizar lo existente, de potenciar lo que tenían como producto, como saber y como móviles. Así se propuso darle al microemprendimiento un marco de resignificación del valor patrimonial, cultural, histórico, social y afectivo que tienen sus juguetes. Esto produjo dos efectos: se logró mayor consistencia para lo que ya producían y se dio nacimiento a una nueva línea: "Juguetes sin tiempo".

Lo mejor fue que pudimos comunicarnos e integrar nuestros saberes especiales. Nuestro conocimiento técnico fue encontrando un lugar donde ser útil, el conocimiento del microempresario nos enriqueció como profesionales y nos dio el material sobre el cual trabajar para construir juntos espacios creativos que de ningún modo hubieran surgido sin este vínculo que crea la tutoría: integración horizontal del conjunto de relaciones y prácticas (saber solidario).

Logros obtenidos

*Se comenzó a utilizar el nuevo isologotipo (trabajado en conjunto) pues se había logrado captar la esencia que ellos querían transmitir tanto de su producto como de su forma de hacerlo.

*Logramos armar una propuesta comercial y una conceptual con la cual ellos pudieran presentarse estratégicamente en el mercado.

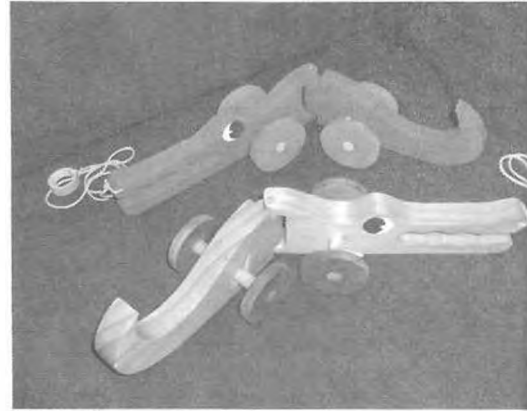
*Se pudo reorganizar el espacio productivo y la producción. Los juguetes se estructuraron para la oferta en las siguientes líneas: la didáctica, la natural, la clásica y Juguetes sin tiempo que se dividió en familias: la étnica, la inmigrante, la criolla.

*Se logró la interacción entre tutores y entre tutores-empresarios orientada a comprender y buscar el desarrollo de las distintas etapas de un microemprendimiento en expansión, con un mismo fin: crecimiento para integrarse al mercado sin perder identidad, que ha sido el valor agregado y diferencial.

Comprendimos que los tiempos del microemprendimiento son muy diferentes a los que pueden pautarse dentro de una planificación.

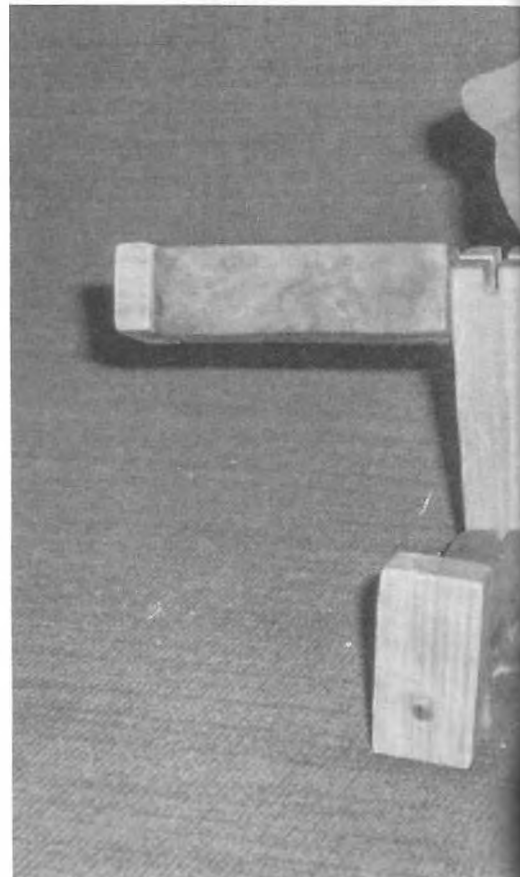
En nuestro caso particular la experiencia fue óptima debido a la apertura del M.E, pues sobre la marcha nos íbamos resituando sobre las nuevas oportunidades.

Si bien ya creíamos en la necesidad de un cambio de visión en la enseñanza universitaria, en su articulación con compromiso real, en el desarrollo responsable y solidario, esta experiencia es un ejemplo de lo



Producto.

Producto.



que podemos hacer y una evidencia empírica de que es posible.

Equipo: Carolina Iban, Sociología, Facundo Luna y Lucas Chiesa
Diseño Industrial, Referente económico del equipo docente.

6- Microemprendimiento de objetos de cerámica

Consideramos esta experiencia como un proceso en el cual podemos distinguir tres momentos: de conocimiento, de análisis y de conclusiones. Durante este proceso de aprendizaje se utilizaron diversas modalidades de intervención, entre ellas la técnica de entrevista, la observación participante, el análisis FODA, PARETO y el análisis PROBES. Se realizaron cuadernos de registro y por sobre todo se trabajó sobre la escucha de lo que el micro emprendedor y nuestros compañeros tenían para decir.

Destacamos como problemas relevantes –a partir de los aportes que estamos en condiciones de brindar– una reorganización del proceso productivo y del proceso administrativo, que derivaron en las siguientes propuestas:

- Acomodamiento del proceso productivo con la presentación de dos propuestas realizadas en rhino 3D.
- Documento formulario para la toma de pedidos, como primer paso para que el micro emprendedor comience a registrar datos de los clientes, los productos que vende, etc., para así formalizar su emprendimiento.
- Fortalecer la imagen del producto por medio de una tarjeta de presentación adosada al producto, para de esta manera dar a conocer su origen y particularidad.

Consideramos que esta experiencia nos favoreció para lograr el intercambio con otras disciplinas, fortaleciendo el trabajo interdisciplinario y *la bajada a la realidad* de los conocimientos adquiridos en la universidad. Durante el proceso de aprendizaje realizado podemos destacar que:

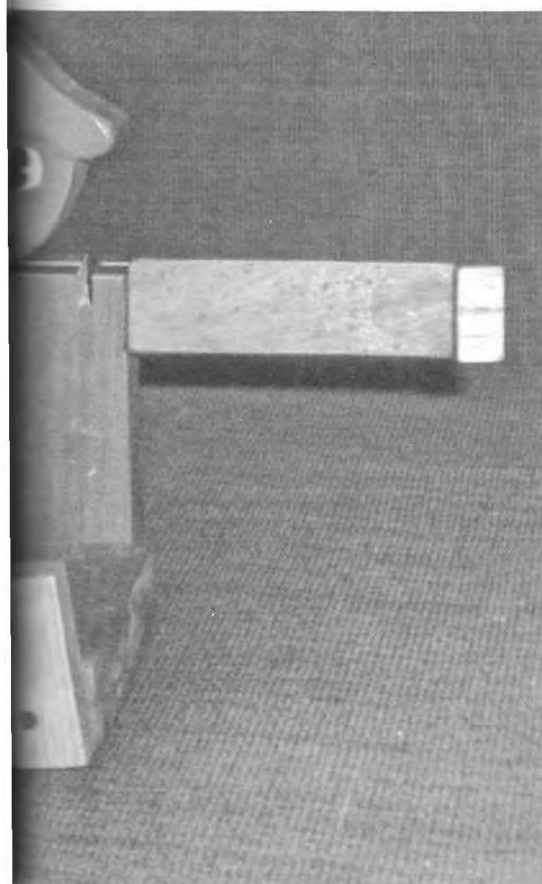
- siempre se debe ir con objetivos definidos al micro emprendimiento;
- en todo momento se consideró la opinión y discusión de todos los integrantes del grupo y del micro emprendedor, respetando y valorando lo que se decía;
- prevaleció el respeto mutuo con el micro emprendedor. No se insistió sobre temas que él no quiso hablar (su producto y dinero), manteniendo así la confianza básica;
- observamos que el trabajo interdisciplinario fue posible por la capacidad del grupo para construir un proceso donde se pudo delegar tarea, marcar límites con otras disciplinas y compartir y aprender conocimientos con el otro, incluyendo al micro emprendedor.

De este proceso de aprendizaje para todos los involucrados, el emprendedor nos dijo:

"Esto me sirvió porque tenía una visión, y me agregaron cosas que no veía. Las propuestas fueron buenas e importantes. Me ayudó a ver el taller desde adentro, cosas que yo no veía.

Me dieron una guía completa del proceso de producción y administrativo de la empresa. La municipalidad debería trabajar conjuntamente con la universidad, que los estudiantes realicen el seguimiento, y los informes sobre los micro emprendimientos".

Integrantes: Aparicio Lucas, Calderón Paulino, Justianovich Sergio



y Margueliche Ariel (Diseño industrial) Marchetti Maximiliano (Psicología), Otonelo Melina (Trabajo Social), Suárez María José (Lic en Administración de Empresas)

Conclusiones preliminares

Si bien el Proyecto continúa, del análisis de las experiencias de los nueve emprendimientos asistidos ya se pueden afirmar varias consideraciones importantes, que confirman hipótesis de partida :

1) Los tutores deben ser formados en cursos especiales y *ad-hoc*, porque la formación universitaria no es suficiente a la hora de cubrir las especificidades de un microemprendimiento. Se tiende a creer que un microemprendimiento es una Pyme en pequeño y que basta con reducir la escala de los requerimientos. Nada más inexacto. El microemprendimiento tiene otras particularidades diferentes a las de las Pymes y este conocimiento no se imparte aún en ámbitos universitarios. Hay escasa, casi nula bibliografía y estudio de casos. Es más, en muchas ocasiones se debe reconsiderar lo aprendido para adoptar nuevos puntos de vista.

A su vez, esta formación debe ser teórico-práctica con una dirección y cuerpo docente interdisciplinario.

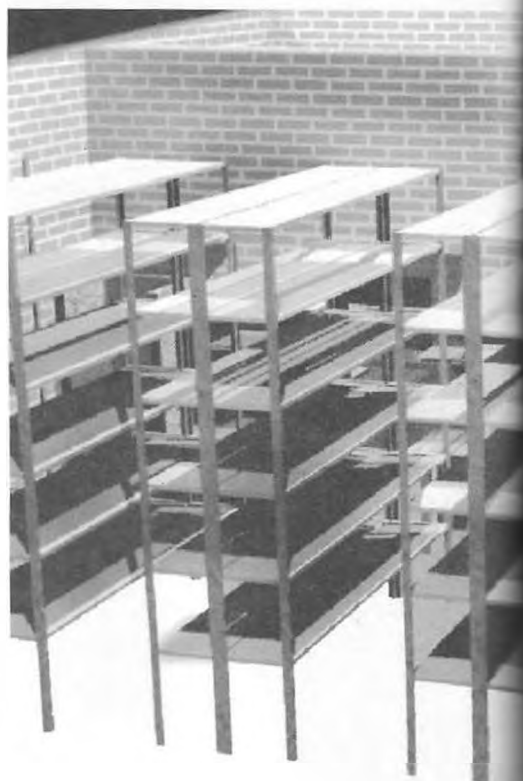
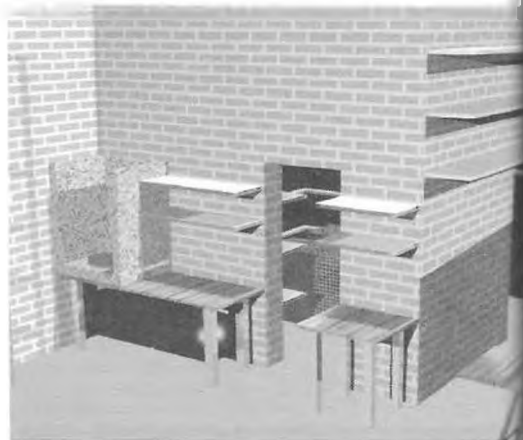
2) El primer tema de una capacitación en este sentido debe ser la reconstrucción y resignificación de lo que se entiende por la noción de *tutor*. En este Proyecto hemos decidido mantener esta categoría puesto que se encuentra tipificada por normas internacionales e instaurada en el uso corriente.⁷ Sin embargo, una vez realizado el relevamiento histórico de sus significados más difundidos es menester proceder a su análisis crítico, renovación de contenidos significativos y darlos a difusión. En nuestro caso, esto se fue tratando a lo largo de todos los módulos, con la incorporación de los conceptos de *autogestión asistida* y de *animación socio-cultural*, entre otras, pero sobre todo enfatizando que se trata de un acompañamiento temporario, donde el aprendizaje en todos los casos es *recíproco*, procurando no generar dependencias, preparando la retirada del tutor del escenario y eliminando jerarquías o niveles reales o virtuales.

3) La formación interdisciplinaria de los equipos es la condición básica y fundamental para optimizar la efectividad del tutorado, brindar contención real al microemprendimiento encarándolo de forma *integral*, no fragmentada o antojadiza según la formación que tiene cada tutor. Las disciplinas se ven obligadas a interactuar, en lugar de atender de forma aislada a su objeto de estudio, y el microempresario siente que por fin se atienden todas las áreas de su quehacer.

La experiencia demuestra que hay una formación mínima básica definida por al menos tres integrantes ineludibles: un trabajador o asistente social; un referente del área económica (contador, administrador de empresas, cooperativista) y un diseñador industrial, para rubros de producción de bienes. En caso de emprendimientos agrarios o alimenticios un profesional de estos sectores reemplaza al diseñador industrial, de tal manera de articular en la práctica las áreas sociales, económicas y productivas, lo que constituye una deuda pendiente en las políticas de desarrollo.

A esta formación mínima deberán sumarse, según los requerimientos específicos, otras disciplinas, las más requeridas son derecho, psicología, sociología e ingeniería industrial,

Presentación 3D de productos.



en las que el aspecto central que articula el trabajo grupal es el *producto y el proceso productivo*, ya que condensa todas las relaciones tanto hacia el interior como al exterior del emprendimiento.

Ningún *tutor*, ni la mejor formación académica, puede reemplazar este tipo de preparación profesional.

4) Si bien la interacción entre instituciones es fundamental para conseguir los objetivos buscados, la situación ideal es que sean las universidades las que realicen las tareas de tutorado, al menos allí donde las haya. Las razones son múltiples, pero hay algunas que cabe destacar. La independencia que la universidad tiene del poder político de ministerios y municipalidades previene de los sucesivos cambios de turno, brinda mayor seguridad al emprendedor en cuanto a imparcialidad, trato equitativo y solvencia profesional. Y aun cuando ello se tergiversara, el microemprendedor está en mejores condiciones de peticionar y demandar.

5) El desafío más importante de un equipo de tutores es establecer una relación de confianza mutua con el emprendedor, cálida, afectiva y cordial. Este marco de confianza se construye a cada paso y por medio de todas las actividades, en el trabajo eficaz y el compromiso demostrado. Es muy raro que se dé espontáneamente desde la primera entrevista y aun así, siempre debe ser sostenida y propiciada.

6) Nunca faltan escollos y obstáculos en las relaciones humanas, razón por la cual la tarea de asistentes, trabajadores y psicólogos sociales es fundamental a la hora de afrontar estos obstáculos tanto en la relación con el microemprendedor como en el equipo de tutores.

7) El tiempo de una tutoría establecido por el PNUD en cuatro meses con alrededor de cuatro visitas es una limitación que no responde nada más que a motivos económicos en las políticas de financiación del Estado, pero que además demuestra falta de creatividad y aprovechamiento de los recursos.

Los lapsos y frecuencias de visita dependen de cada emprendimiento y del rumbo que ambas partes –tutores y emprendedores– adopten según los objetivos buscados. Para algunos, efectivamente cuatro meses son suficientes y otros necesitan ocho, diez o más. O segundas vueltas en momentos de expansión.

En cuanto a la frecuencia, en nuestro caso hay tutores que han realizado hasta 20 visitas a un emprendimiento a lo largo de tres meses. En otros, cuatro. Ya que en algunos casos se ha diseñado el logotipo o el *packaging*; en otros, nuevas líneas de productos; en algunos se rearmó toda la cadena productiva o se organizó el estibado; en otros se planificó sólo el discurso conceptual de la oferta; en otros se investigó la cadena de comercialización, en todos los casos trabajando en conjunto. Cada uno requiere diferentes atenciones según el momento por el que esté transitando.

8) No siempre es necesario diseñar o rediseñar el producto. Hay emprendedores que así lo desean y otros, no. Esta es una opción con la que deben contar pero que no se debe imponer.

Normalmente, el esfuerzo de creatividad del paradigma tradicional del diseño está centrado en aspectos ontológicos y menos en la praxis o en los enfoques éticos o teóricos. En cambio, el diseño estratégico está centrado en los aspectos relacionales, y dispara la atención hacia el contexto, a la percepción y análisis de los escenarios en los que la microempresa está inserta.

9) Muchos emprendimientos dependen ineludiblemente de un sub-



sidio y otros, no. Y la mayoría puede ir preparándose para cuando el subsidio llegue, planificando, realizando muestras, investigando mejor el mercado, etc. En síntesis, no es necesario que se haya recibido el subsidio para comenzar con la tutoría. A su vez, el hecho de ir trabajando *el mientras tanto*, baja la ansiedad del emprendedor y hasta se descubren posibilidades inesperadas o inexploradas.

10) En este sentido, nuestro mayor acierto fue establecer la propuesta de trabajar un plan alternativo (qué hacer mientras se espera el subsidio, cómo prepararse mejor e ir ganando tiempo) y en algunos casos hasta un nuevo proyecto alternativo (qué hacer si el subsidio no sale).

Esperamos que los resultados de estas experiencias sirvan para orientar mejores prácticas de tutorado y reposicionar el rol de la universidad en la promoción de políticas socio-productivas y de más y mejor empleo.

Bibliografía

- GALÁN, B.: *Presentación, análisis y evaluación de experiencias de transferencia de diseño, a micro, pequeñas y medianas empresas, y empresas sociales*. FADU-UBA 2000 *Pasantías profesionales en dispositivos de asesoramiento a microempresas*. FADU-UBA 2003
- HERNANDEZ, D. R.: *Bases para un modelo de desarrollo. Tecnológico-industrial-regional*. UNSAM Ediciones Macchi 2002.
- HELLER, A.: *Una revisión de la teoría de las necesidades*. Barcelona Paidós 1996.
- MAX-NEEF y otros: *Desarrollo a escala humana* N° especial 1986 Chile Cepaur.
- SABA, A.: *El modelo italiano. La especialización flexible y los distritos industriales*. Ed. de la UNLP Argentina 1997.
- HABERMAS, J.: *Ciencia y técnica como ideología*. Madrid: Tecnos, 1999.
- Escritos sobre moralidad y eticidad*. Buenos Aires, Barcelona 1991
- CARACCIOLO BASCO M. y otros: *Economía solidaria y Capital social*. Paidós. Méjico 2003.
- ARROYO, D.: *Modelos de gestión municipal y niveles de planificación en Argentina. La Planificación del Desarrollo local en el marco de la Emergencia. Las políticas sociales locales*. FLACSO – Publicaciones del Posgrado en Desarrollo local y Economía social 2003-2004.
- ALTSCHULER, B.: *Situación actual de los Municipios en cuanto al desarrollo económico local y la economía social*. FLACSO – Publicaciones del Posgrado en desarrollo local y Economía social. Publicaciones 2004.
- ELGUE, M. C.: *El sentido del desarrollo y la Economía social*. FLACSO – Publicaciones
- Las cooperativas y la economía solidaria* FLACSO – Publicaciones 2004.
- GARDA ORTIZ, Ignacio: *La crisis del desarrollo y la desintegración social* - FLACSO – Publicaciones 2004.

Notas

- 1 Proyecto de Investigación S. de C. y T. UNLP 11 / B 124: "Análisis e interacción de contenidos éticos y estéticos en el Proyecto de Diseño Industrial". Dirección M. Bernatene Alta. 1/5/2001 Baja 31/12/2005
- 2 Proyecto de Investigación 2006 "Metodología de gestión y evaluación de desempeño para emprendimientos productivos, patrimoniales y de diseño". Dirección M Bernatene
- 3 HABERMAS, J. *Escritos sobre moralidad y eticidad* Paidós, Pensamiento Contemporáneo 17 - Buenos Aires 1991 En nuestra opinión, los compromisos y acuerdos normativos deben cumplir una doble función –que en palabras de Habermas- se expresan de este modo: "hacer valer la dignidad de cada uno y en la misma medida proteger también las relaciones intersubjetivas de reconocimiento recíproco, por las que los individuos se mantienen como miembros de una comunidad. A estos dos aspectos complementarios corresponden los principios de justicia y solidaridad, articulando lo individual y lo colectivo, ya que la vulnerabilidad necesitada de compensación de seres que sólo pueden individuarse por vía de socialización no puede proteger lo uno sin lo otro, no puede proteger los derechos del individuo sin proteger a la vez el bien de la comunidad a la que pertenece." Pág. 108
- 4 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 1 PROYECTO PNUD ARG03/005 apoyo al Programa Jefes de Hogar esocupados – Préstamo BIRF N° 7157 – AR) Las Tutorías que brinda el Ministerio de Trabajo a Planes Manos a La Obra (tipología 6) no son interdisciplinarias y sólo contemplan cuatro visitas (aprox. Una vez por mes) de un (1) Tutor Generalista al Microemprendimiento de forma **aislada**. Sólo se puede convocar a un Tutor especialista en el rubro indicado por una única oportunidad. Pretende del tutor una labor esencialmente evaluativa y genérica.
- 5 Ver BERNATENE, M. *El fetichismo de la mercancía*. Publicaciones Seminario Posgrado de Formación de Investigadores (Foindi) FADU – UBA 2005

6 (1) ROBERT, C.: "La Metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado". Bs. As. Paidós, 1997.

7 Utilizamos como referencia un trabajo semejante realizado con la noción de "patrimonio".