

Grupo11: Producción y autogestión del trabajo en la economía social

Coordinación: Mirta Vuotto - ivuotto@econ.uba.ar

Griselda Verbeke - gverbeke@econ.uba.ar

**Microemprendimientos asociativos financiados por un Programa de Autoempleo:
un análisis de sus recorridos en tanto unidades socio –productivas.**

Norberto Osvaldo Vázquez

Universidad de Buenos Aires

nvazquez04@yahoo.com.ar

1. Introducción

El presente trabajo se enmarca en una tesis de Maestría en Políticas Sociales (UBA), referida a microemprendimientos productivos de carácter asociativo (ME), que son promovidos y apoyados por el Programa Herramientas por Trabajo (HxT). En este estudio se busca analizar las tensiones que se presentan en la práctica, cuando el programa brinda un mismo tipo de apoyo (en “volumen” y en “orientación”) a unidades productivas que se encuentran en situaciones muy diferentes de cara a producir y vender en mercados sumamente competitivos. En este sentido, nos planteamos preguntas tales como: ¿Cuáles son los aspectos fundamentales para describir la heterogeneidad existente en estos grupos?, ¿De qué forma se combinan estos factores en términos de recursos que maneja y dificultades que enfrentan al momento de recibir el apoyo de un programa de autoempleo?

La intención es aproximarse a la problemática implícita en estos interrogantes a partir del estudio en profundidad de algunos casos, con el fin de poder insertarse en la complejidad existente en el “objeto de estudio”, para ello se ha recurrido a un abordaje de tipo cualitativo, utilizando distintas técnicas de investigación, en un trabajo que reconoce dos etapas: en la primera se buscó describir la situación en que se encuentran los 14 casos que conformaron la muestra, antes de recibir el apoyo que les brindará el Programa, para ello se recurrió al análisis de los proyectos presentados por los grupos y a entrevistas en profundidad realizadas a sus miembros; como producto de esta descripción, se elaboró una tipología sobre “puntos de partida” (esto es, sobre la

situación en que se encuentra cada uno de los grupos seleccionados para el estudio, antes de recibir el apoyo que brinda el Programa).

En una segunda etapa se estudia el recorrido realizado por estos microemprendimientos a partir del apoyo recibido, para ello partimos de la tipología mencionada, pudiendo de esta manera, analizar el vínculo existente entre las distintas situaciones en que se encuentran los grupos antes de recibir el apoyo del Programa y el tipo de recorrido que logran efectuar como unidades socioproductivas, esta comparación nos permite ir ubicando distintos casos de la muestra en una particular combinación de atributos para estimar sus potencialidades y “riesgos” al momento de recibir el apoyo.

Para desarrollar estos contenidos, el presente trabajo se estructura en torno a una breve presentación del mencionado programa, luego se pasa a la exposición de la tipología elaborada para, finalmente analizar los recorridos por los grupos en tanto unidades productivas de modalidad asociativa, pudiendo identificar en este camino, tanto los logros, como las dificultades que atraviesan, junto con los recursos y estrategias que ponen en juego para enfrentarlas. Así, se espera contribuir en el avance del conocimiento existente sobre el tema, concordando con Merlinsky (2001: 134) en que “desde el punto de vista de las políticas públicas y sociales el principal desafío es desarrollar un modelo de factibilidad económico-social de estas experiencias que respete su carácter específico de organizaciones económico –sociales”.

2. El Programa Herramientas por Trabajo

Por cuestiones de espacio, realizaremos aquí una caracterización sumamente sintética del programa, ciñéndonos casi exclusivamente a los aspectos que son directamente de interés para este trabajo, para una descripción mucho más detallada, puede recurrirse a Abramovich, 2007¹.

El Programa “HxT”, surge en el año 2003 en el seno del Plan Manos a la Obra como una línea de financiamiento a microemprendimientos que se gestiona en conjunto entre el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Trabajo² destinado a grupos de beneficiarios del Plan JHD.

Su objetivo general es “mejorar las condiciones de vida y los ingresos de los actuales beneficiarios del Plan Jefes Hogar mediante la puesta en marcha de proyectos de actividades

¹ A. L. Abramovich: “¿Es posible crear productores? Un Análisis de grupos de Emprendedores Financiados por la Tipología 6 ‘Actividades Socioproductivas’ del Componente Materiales del Programa Jefes de Hogar”. Este material se encuentra disponible en: <http://www.riless.org>

² En el año 2007 pasó a estar bajo la órbita exclusiva del Ministerio de Trabajo, formando parte de la Secretaría de Empleo.

socioproductivas”³, para ello promueve y apoya el desarrollo de microemprendimientos productivos⁴ de carácter asociativo, a partir de dos componentes:

- ✓ Subsidios destinados a la compra y entrega de insumos y herramientas para llevar adelante la actividad productiva con un límite máximo de \$15.000.
- ✓ Asistencia técnica: a partir de tutorías realizadas en terreno, llevadas adelante por profesionales locales, siendo su finalidad, en términos generales, contribuir a crear condiciones de sustentabilidad económica⁵.

Se espera entonces, que a partir de este apoyo que los proyectos que ingresan al programa, logren constituirse en pequeñas unidades productivas de carácter asociativo que logren insertarse exitosamente en el mercado.

3. La elaboración de una tipología sobre microemprendimientos

Los casos analizados para la elaboración de la tipología que refleja las distintas situaciones en que se encuentran los proyectos antes de recibir el apoyo del programa, corresponden a una muestra de 14 casos de distintos Partidos del Conurbano Bonaerense, presentados según rubro de actividad, son los siguientes: ME 1, 2 y 3 textiles, los dos primeros de Merlo y el restante de Vicente López; ME 4 y 5 de elaboración de calzados de La Matanza y de Merlo; ME 6, 7 y 8 son panaderías de La Matanza, Lomas de Zamora y de Merlo; ME 9 dedicado a servicios para fiestas y eventos de Merlo; ME 10, 11, 12, 13 y 14 destinados a producir “otras manufacturas”: elaboración de productos químicos (desengrasantes) de Merlo, elaboración artesanal de jabones y velas de Avellaneda, elaboración de productos de cerámica y de arcilla de Avellaneda, confección de juegos didácticos para niños de Merlo y producción de viviendas prefabricadas en madera.

La descripción en profundidad de la situación en que se encontraba cada uno de estos grupos se realizó recurriendo a dos instancias: por un lado, se analizó la información disponible en los proyectos que elabora cada grupo para ingresar al programa (allí, figura información acerca de los integrantes del grupo y de la actividad que se proponen realizar) y, por otro lado, se llevaron adelante entrevistas en profundidad.

³ Los párrafos que se presentan entre comillas en este apartado, salvo aclaración, corresponden al “Manual Operativo para la Tipología 6 “Actividades Socioproductivas” en su versión de marzo del año 2006.

⁴ En general de no más de tres miembros.

⁵ Para ello, a lo largo de un período que puede extenderse entre los seis meses y el año, el profesional asignado visita a cada microemprendimiento (un mínimo de cuatro veces y un máximo posible de diez) y trabaja con ellos sobre distintas dimensiones que hacen a la producción⁵. Como producto de cada visita, el tutor realiza un informe que envía al Nivel Central del programa, para ser evaluado por personal técnico que, a su vez, elabora una devolución en la que incluye apreciaciones y sugerencias tendientes a apuntalar la tarea de asesoramiento.

De esta manera, se construyó la siguiente tipología:

(1) Grupos en Funcionamiento	
<p>Poseen una organización (una forma de “hacer” respecto a: producción, administración y comercialización); en cierta escala tienen resueltas algunas cuestiones (qué y cuánto producir, dónde y a cuánto venderlo; han atravesado etapas de crecimiento y de crisis. Ante el apoyo del Programa, sus expectativas son de crecimiento.</p>	
<p>(2) Proyectos con vínculos preexistentes entre sus integrantes + conocimientos y experiencia en la actividad.</p> <p>La puesta en funcionamiento siempre implica un gran desafío. Si bien no suelen tener experiencia de trabajo conjunta en forma asociativa, el buen vínculo existente entre sus integrantes permite pensar en un clima propicio para la socialización de conocimientos y experiencias en la actividad. Se espera que la puesta en marcha les permita ir consensuando una forma de organizarse y encontrar un lugar en el mercado.</p>	<p>(3) Proyectos con vínculos preexistentes entre sus integrantes y “deficiencia de conocimientos”.</p> <p>Los vínculos existentes constituyen una buena base para la asociatividad en la que pueden asentarse los demás factores que hacen a la producción, la debilidad está dada por la insuficiencia de conocimientos en la actividad y en el cuentapropismo de sus integrantes. En gran medida dependen de sus posibilidades y deseos de capacitarse; influye también el nivel de calificación que requiere la actividad a desarrollar.</p>
<p>(4) Proyectos con conocimientos sobre la actividad y ausencia de vínculos entre sus integrantes o con problemas en relación con la asociatividad.</p> <p>Aquí debe construirse una base grupal adecuada para el funcionamiento de manera asociativa, el insuficiente conocimiento entre los integrantes y/o la actitud “patronal” de alguno de ellos, ponen en riesgo las posibilidades de poner en funcionamiento al emprendimiento, de interactuar en un marco de igualdad y de socializar conocimientos.</p>	<p>(5) Proyectos con ausencia de vínculos entre sus integrantes (o con problemas en relación con la asociatividad) y “deficiencia de conocimientos”.</p> <p>En esta situación, “está todo por hacer”, las carencias de diverso tipo, hacen aún más difícil a la primer etapa que corresponde a la puesta en funcionamiento (y sostenimiento) de la unidad productiva; posiblemente, la situación grupal sea el primer aspecto a atender, pero a su vez, no puede descuidarse la necesidad de que el grupo acceda a fuentes de capacitación en los distintos aspectos que hacen al desarrollo integral de una actividad productiva por cuenta propia.</p>

Presentada entonces esta tipología sobre “situaciones iniciales”⁶, realizada a partir de dos aspectos básicos: la situación grupal y los conocimientos existentes sobre la actividad a desarrollar, queda en adelante analizar cómo fueron “jugando” cada uno de estos factores en el contexto particular en que cada grupo fue desarrollando sus actividades con el apoyo brindado por el programa.

4. El recorrido de los proyectos en tanto unidades socio – productivas

Para describir el recorrido de cada grupo, fueron analizados los informes de tutoría que realizan éstos profesionales luego de cada visita a los microemprendimientos que tienen asignados, por

⁶ Un mayor detalle de las características de la muestra, de las fuentes de información y de los instrumentos utilizados, así como también de la tipología elaborada, pueden encontrarse en Vázquez, N.: “Una tipología sobre microemprendimientos asociativos financiados por un Programa de autoempleo” XXVII Congreso ALAS - Buenos Aires.

esta vía se obtuvo información sobre el trabajo conjunto entre el grupo y el tutor y sobre los aspectos que hacen al funcionamiento del emprendimiento, así como también sobre la evolución de cada grupo, considerando las dimensiones que el Programa considera básicas para trabajar la sustentabilidad de los emprendimientos que promueve⁷.

4.1 Los ME en funcionamiento

Comenzaremos entonces, por los que se encontraban en funcionamiento antes de recibir los materiales solicitados al Programa (1), sobre ellos, habíamos resaltado que en base a su recorrido, contaban con la experiencia de trabajo en equipo, habiendo adquirido conocimientos y habilidades de distinto tipo que hacen al desarrollo de una actividad productiva por cuenta propia de forma asociativa. Si bien llevan adelante sus actividades con pocos recursos, poseen una base bastante sólida en la que apoyarse (ellos y el tutor) y expectativas a iniciar una etapa de crecimiento (aumento de la producción y de la comercialización).

De los grupos que forman parte de nuestro universo de estudio, identificamos a tres proyectos en esta situación, todos orientados al rubro de la alimentación (dos panaderías, mientras que el tercero se dedica al servicio integral de catering para fiestas que incluye la elaboración de comidas).

Empezamos por considerar el recorrido del emprendimiento del Partido de Merlo dedicado servicio integral de catering para fiestas (ME 9). Se trata de un grupo de tres integrantes que venían desarrollando sus actividades en una escala pequeña, a partir de los escasos recursos con

⁷ Los contenidos de los informes fueron ingresados en una matriz, en la que se consideraron distintas categorías, algunas de ellas refieren a las dimensiones que deben trabajar los tutores en cada visita a los ME (“Conformación grupal”; “Producción”; “Gestión”; “Comercialización”, “Ingresos”), mientras que otras fueron surgiendo de para dar respuesta a algunos de nuestros interrogantes (“Capacidad para el desarrollo de la actividad”; “Recursos puestos en juego”; “Estrategias desarrolladas por el grupo”, “Estrategias desarrolladas/propuestas por el tutor”; “Características de la actividad y/o del grupo”; “Dificultades”), finalmente, se agregó una última columna donde se iban agregando “Comentarios” que fuimos realizando como producto de las comparaciones que se fueron realizando: 1) al interior de cada grupo (vinculando su punto de partida con su desempeño a partir de que recibieron los materiales que entrega el programa y también comparando las distintas situaciones que fue enfrentando el grupo en su desarrollo como unidad productiva a fin de captar su evolución); 2) entre grupos (ya sea en relación a las posiciones que ocupan en la tipología elaborada, ya sea en relación al rubro de actividad en que se desempeñan); 3) respecto a la incidencia que tiene el Programa en el recorrido de los grupos, tanto por los materiales que aporta, como por la labor de asesoramiento técnico que realizan los tutores. Respecto a este último punto, debe señalarse que, todos los casos bajo estudio, forman parte de un grupo de proyectos que, por dificultades administrativas de distintos niveles, padecieron una demora inusual en el plazo que va desde la aprobación del proyecto presentado, hasta la entrega efectiva de los insumos y herramientas solicitados al Programa. Este plazo de tiempo, se extendió entre dos y tres años y, al ser fijo el monto aprobado en cada caso (no admite la posibilidad de ajuste por inflación), al momento de la entrega, todos sufrieron “ajustes”, en el sentido de que debieron resignar alguna máquina (o conformarse con una de menor potencia o capacidad) y/o menor volumen de insumos. Es decir, este problema de implementación del Programa, generó dificultades de diversa índole en todos los grupos (de tipo anímicas y económicas, fundamentalmente), estas dificultades tuvieron un peso diferencial, según la situación en que se encontraba cada grupo.

que cuentan y del alquiler de equipamiento (lo cual, hace posible la prestación de servicios, pero disminuye ostensiblemente sus ingresos).

Si bien el volumen de actividad no era alto, podemos empezar a percibir las ventajas que representa (tanto para el emprendimiento como para el tutor) que el grupo venga desarrollando sus actividades desde antes de ingresar al Programa, en este caso, el tutor en su primera visita, se encontró con un grupo organizado, con una adecuada distribución de roles, donde a partir de la socialización de conocimientos, todos están en condiciones de intercambiar funciones y tareas cuando las circunstancias lo requieren, la calidad de los servicios que ofrecen es muy buena y, esto se transforma en una efectiva herramienta de comercialización, ya que muchos de sus clientes provienen de la promoción “boca a boca”. Se trata de logros que lleva mucho tiempo alcanzar y, en este caso, representan el “punto de partida”, muy ventajoso, por cierto.

Ante este panorama, el tutor trabajó con el grupo sobre el refuerzo de algunas habilidades ya existentes y, complementariamente, sobre las expectativas de crecimiento del grupo para que éstas se transformen en objetivos alcanzables. Estos procesos de crecimiento, en grupos con escasez de recursos, representan un desafío, ya que implican la necesidad de tomar decisiones y asumir una serie de riesgos que se contraponen con la lógica habitual de garantizar la actividad como fuente generadora de ingresos. Este grupo, resolvió esta cuestión a partir de un crecimiento, lento (prudente), pero sostenido, apoyado en el fuerte envío que significó el equipamiento y el asesoramiento técnico que les brindó el Programa y el enorme sacrificio de los integrantes del emprendimiento (muchas horas de un trabajo muy intenso que se complementan con reducir al mínimo posible los retiros de dinero para poder invertir en equipamiento todo el dinero posible, se trata de una forma de reemplazar a los materiales que debieron resignar, proceso de inflación mediante).

Para contrastar con este proceso de crecimiento, puede compararse con el emprendimiento del Partido de Merlo, dedicado a la elaboración de productos de panadería y de repostería, es de composición familiar (ME 8).

Como en el caso anterior, al tratarse de un grupo que viene funcionando con sus propios recursos, están presentes una serie de ventajas⁸, así como también sus expectativas ante el equipamiento y los insumos a recibir, son de llevar al emprendimiento por un camino de

⁸ Tienen experiencia de trabajo conjunto, desarrollando una serie de tareas de las que deben hacerse cargo todo aquel que trabaja por cuenta propia: compra de insumos, producción, administración y comercialización. Han atravesado por periodos de crecimiento y otros de crisis; con los ingresos generados, lograron sostener económicamente a sus familias, invertir en la compra de equipamiento (un horno, una heladera comercial, estanterías, moldes, etc.), a su vez, lograron organizarse de manera tal que complementan actividades productivas y reproductivas.

crecimiento a partir del incremento de la producción y de las ventas. Para apoyar a este proceso realizaron importantes inversiones: adquirieron un automóvil usado a pagar en cuotas para realizar el reparto⁹, casi simultáneamente, alquilaron un local¹⁰. Estas inversiones, si bien estuvieron bien orientadas, en tanto se dirigieron a resolver necesidades reales del grupo, no fueron las más adecuadas: el auto que compraron no era muy adecuado para la actividad a realizar y lo debieron cambiar por otro, el local alquilado, resultó bastante pequeño cuando instalaron las máquinas que les entregó el Programa, a su vez, estaba ubicado en una calle de tierra y, los días de lluvia, se hacía intransitable, dificultando el reparto. Ante esta situación, alquilaron otro local más amplio y mejor ubicado, pero que incrementó el costo del alquiler y, a su vez, pasaron a pagar tarifa comercial en la energía eléctrica consumida. Todos estos cambios generaron nuevos gastos que no fueron acompañados (en la magnitud que se esperaba), con el aumento de las ventas.

Durante el período que duró el proceso de tutorías, el grupo no logró el crecimiento esperado, debieron pasar por momentos muy difíciles pero, como ya fuera señalado, también tenían experiencia en haber atravesado este tipo de situaciones, esto, unido a que en todo momento, los integrantes del grupo mantuvieron un buen vínculo, permitió que desarrollaran una serie de estrategias para asegurar el mantenimiento de la actividad¹¹. Así, bajaron nuevamente los costos y generaron nuevos ingresos complementarios a los del emprendimientos, estableciendo un nuevo equilibrio, a la espera de generar una nueva etapa de crecimiento.

Por su parte, el tercer emprendimiento en funcionamiento (ME 6), nos aporta una experiencia muy útil para el análisis: es una panadería del barrio “El Tizón”, en Virrey Delpino, Partido de Merlo, forma parte de otras iniciativas llevadas adelante por un grupo de vecinos organizados a partir de las necesidades del barrio. Justamente, la panadería funciona en las instalaciones del jardín de infantes, quienes la llevan adelante tienen un alto nivel de calificación¹² y plantean, además de la búsqueda de generar ingresos para sus integrantes, otros fines que son sociales: proveer al jardín de productos panificados a bajo precio, y capacitar a los jóvenes del barrio en un oficio con salida laboral (tienen un convenio con el centro de panaderos de Virrey Delpino, para que los jóvenes capacitados puedan ser empleados en panaderías de la zona), a su vez,

⁹ Hasta el momento, utilizaban una bicicleta con un canasto de mimbre de panadería, esto, representaba un “cuello de botella”.

¹⁰ Producían en la casa de uno de los integrantes, en un espacio limitado para ubicar las máquinas que iban a recibir.

¹¹ Volvieron a producir en la vivienda en donde lo hacían originalmente, disminuyeron al mínimo posible sus retiros de dinero y una de las integrantes consiguió un trabajo bien pago en un comercio de la zona.

¹² Un matrimonio donde ella es maestra repostera y su marido maestro panadero.

establecieron otro convenio con la “Federación de Jardines Comunitarios de La Matanza” de la cual forman parte, para proveer de productos panificados a otros jardines.

En una primera etapa, si bien es un emprendimiento que ésta en funcionamiento a partir de recursos propios, como todos los integrantes tienen otras ocupaciones, la producción estuvo limitada a los fines de semana, a su vez, como ya fuera señalado, los integrantes consideran a la panadería como parte de un proyecto más amplio. Estas son cuestiones que generaron una situación a resolver con el tutor: la expectativa de éste refería a que logren separar a la panadería como emprendimiento, de las otras actividades que realizan y que, lo antes que fuera posible, dedicaran mayores esfuerzos a que el emprendimiento funcione todos los días de la semana. Así, se presentaron dos concepciones y expectativas diferentes respecto al avance en la actividad productiva donde, finalmente, el grupo fue manejando sus tiempos mientras que, simultáneamente, iban tomando en cuenta y poniendo en práctica las sugerencias del tutor¹³.

Para cerrar, debe decirse que, paulatinamente, fueron realizando avances: acondicionaron el espacio donde llevan adelante la producción, al recibir el equipamiento e insumos solicitados al Programa, incrementaron la producción (en cantidad y en variedad), fueron ampliando la cantidad de días de trabajo, etc.

Analizado el recorrido de los tres casos que incluimos en nuestro primer tipo (“emprendimientos en funcionamiento”), estamos en condiciones de realizar algunos comentarios y reflexiones acerca de cómo influye su posición (su punto de partida “ventajoso”, en tanto ya están en actividad), en su desempeño a partir de contar con el apoyo del Programa y, a su vez, comenzar a identificar cuáles son los factores que influyen, tanto de manera positiva como negativa, sobre la búsqueda de alcance de sus objetivos.

Se trata de tres emprendimientos con aspectos en común: buena relación grupal entre sus integrantes (este “Factor C” que señala Razeto, parece ser una cuestión fundamental) y el conocimientos de la actividad¹⁴, parecen presentarse como sus principales activos, por el contrario, la cuestión administrativa (registro de movimientos, cálculo de costos), suele ser un tema a fortalecer, mientras que, las expectativas de crecimiento, presentan el desafío central para este tipo de emprendimientos¹⁵: implican modificar el equilibrio con que venían funcionando, en

¹³ Sobre todo en referencia al mejoramiento de aspectos administrativos y de planificación de actividades.

¹⁴ Que no se reducen a saber producir y a hacerlo bien, también implica el conocimiento de proveedores, en contar con estrategias de comercialización, con una cantidad de clientes fijos, etc.

¹⁵ Aquí se pone de manifiesto de forma concreta lo que hemos señalado anteriormente citando a Martínez Nogueira (1988), cuando hace referencia a la necesidad de que los programas de apoyo respondan adecuadamente a los desafíos que se presentan en los emprendimientos que inician un ciclo de crecimiento, a partir de una mejor comprensión de su desarrollo, de los riesgos involucrados y de las estrategias que éstos grupos ponen en juego, de forma tal de dotar de una mayor efectividad a la asistencia brindada.

un contexto (difícil, pero al que están acostumbrado) de escasez de recursos, donde prima la lógica de asegurar el sostenimiento de la actividad que genera el sustento familiar.

Finalmente, es interesante remarcar la variedad de emprendimientos hasta aquí considerados: uno de tipo familiar, donde tiene mucho peso la posibilidad de complementar el trabajo productivo y el reproductivo de sus integrantes y dos de tipo asociativo, uno de ellos formando parte de una organización social mayor, cuestión que no buscó ser potenciada por el tutor, a pesar de que se trata de un programa que se sustenta en las concepciones de la Economía Social.

4.2 Proyectos con vínculos preexistentes entre sus integrantes + conocimientos y experiencia en la actividad

Pasamos ahora a analizar el recorrido de los grupos que ubicamos en nuestra tipología en la situación (2). Recordamos que en ellos identificamos una serie de atributos que dan lugar a esperar que en un plazo de tiempo no muy extenso, logren constituirse en unidades productivas en afianzamiento, donde, a partir de la buena relación grupal existente, se den procesos de transferencia de conocimientos entre sus miembros; vayan encontrando una forma de organización y funcionamiento acorde a sus posibilidades y necesidades, y puedan lograr una progresiva inserción de sus productos en el mercado, de esta manera, si el tutor logra apoyar su trabajo de asesoramiento en la base de recursos existentes y no surgen dificultades (de orden interno o externo) importantes, es razonable esperar que estos ME progresivamente vayan hacia situaciones favorables de cara a un desarrollo sustentable en el tiempo similar al de los casos descriptos en el tipo anterior.

Comenzamos nuestro análisis por el proyecto de Merlo que, originalmente, se constituye para construir y comercializar viviendas prefabricadas de bajo costo (ME 14), aunque también tienen previsto complementar esta actividad con la elaboración de otros productos en madera de menor envergadura (producción y restauración de muebles) y la prestación de otros servicios vinculados al mantenimiento de viviendas (carpintería, electricidad, plomería, etc.), aprovechando los conocimientos que tienen en estos oficios, dos de sus integrantes.

Este emprendimiento tiene algunas características que lo asemejan bastante a los que se encuentran en funcionamiento: la relación entre los integrantes es de muchos años, dos de ellos han trabajado juntos en numerosas ocasiones (en una relación maestro-aprendiz donde uno de ellos le enseñó el oficio de carpintero al otro), la restante integrante se dedicará a las tareas de administración, promoción y venta (actividades en las que cuenta con experiencia), disponen de un taller adecuado y de varias herramientas y, como uno de sus integrantes (el de mayor

experiencia en carpintería), entre las múltiples “changas” que viene realizando a la espera de que les entreguen los materiales del Programa, se encuentran la de fabricación y restauración de muebles, desde el inicio contarán con algunos clientes.

No obstante esto, enfrentan una dificultad básica que estará presente en todos los casos que analizaremos de aquí en adelante: mientras que en los emprendimientos que están en funcionamiento, el mayor desafío que enfrentan es lograr un camino exitoso hacia el crecimiento como unidad productiva; en los proyectos que están a la espera de recibir los insumos y herramientas que entrega el programa para empezar a funcionar, el mayor desafío está puesto en la etapa inicial de puesta en marcha y sostenimiento de la actividad. Esto es así porque los integrantes se encuentran realizando otras actividades laborales por las que perciben ingresos (en general, suelen realizar una multiplicidad de actividades, de “changas”), y deben poner en marcha al emprendimiento sin dejar de realizar las changas que les garantizan su subsistencia, en un contexto de escasez, donde no reciben de parte del programa todo lo que necesitan para empezar a producir, en este sentido, lo que no tienen, lo deben adquirir y, si no cuentan con los recursos para hacerlo, deben arreglárselas para empezar a producir sin ellos; es una etapa de aprendizaje que demanda mucho tiempo de dedicación (recurso escaso, por la necesidad de mantener sus ocupaciones) y, deben tomar una serie de decisiones¹⁶.

Atraviesan así, una etapa de transición que implica también ir construyendo su particular forma de ser como unidad productiva de tipo asociativo, es decir, irse dando una forma de funcionamiento que consideren adecuada. En este sentido, en el caso particular que estamos analizando, desde el inicio han acordado que, ante cada producto a elaborar, deciden si habrá distribución de ganancias y de cuánto será o si, por el contrario, todo lo ingresado será destinado a la compra de insumos, la idea es ver en cada caso, según la importancia (magnitud) del trabajo realizado y las necesidades presentes de cada miembro del grupo, decidir el destino de los ingresos. De manera similar, no realizan registros contables sistemáticos, no lo consideran necesario, cada producto que elaboran y venden es algo particular. Esta manera “poco formal” de manejarse, buscó ser cambiada (sin éxito), por el tutor que no logró que estandarizaran sus procedimientos.

En otros sentidos, el emprendimiento fue creciendo, así, en un mercado de bajo poder adquisitivo, se las arreglaron para lograr un nivel de actividad continuo incrementando la variedad de productos y servicios ofrecidos y el desarrollo de estrategias para acrecentar su

¹⁶ En concreto, de qué manera van a administrar sus recursos, cómo se van a organizar para producir, qué van a producir, cuánto, a dónde lo van a ofrecer, quién lo hará y a qué precio, etc.

clientela: manejan tarifas variables según las características de cada cliente, inclusive, hay pequeños trabajos que realizan sin cobrarlos, sabiendo que esto les va a generar algún pedido de mayor magnitud o recomendaciones a nuevos clientes. Esto lleva a que, como forma de adaptación a un mercado de mucha competencia y bajo poder adquisitivo, cada trabajo que realizan sea una especie de “unidad particular” ya que tiene su propia magnitud, en este sentido, también debe mencionarse que la idea original (producir y comercializar viviendas prefabricadas de bajo costo), fue siendo reemplazada por estos trabajos que, si bien generan ingresos de menor magnitud, garantizan la continuidad de la actividad y el sostenimiento de los ingresos. En síntesis, Puede decirse que fueron orientando la producción hacia las oportunidades que se les presentaron (y supieron crear), con lo cual tuvieron la flexibilidad necesaria para ir realizando “cambios adaptativos” que les permiten ir encontrando su rumbo.

Respecto a la administración de los recursos, si bien es poco sistemática, es muy conservadora, al menos en esta primer etapa, limitan al mínimo posible los retiros de dinero, pero a su vez, también manejan un factor aleatorio, visto en varios otros emprendimientos, por el cual, si uno de los emprendedores tiene una urgencia financiera inesperada, éste retira más dinero que el resto, monto que es repuesto en los sucesivos trabajos siguientes. Aquí vemos una expresión del carácter híbrido que suelen adoptar las actividades en el sector informal (Defourny, et al: 2001), pudiéndose apreciar como el grupo adapta al programa a su forma de ser, a sus necesidades, ellos hacen su propia síntesis, como tantos otros grupos, tienen “su forma de hacer las cosas”, más allá de lo que se imagina o proyecta sobre ellos el programa. De esta manera, lograron poner en funcionamiento al emprendimiento e iniciar un proceso de consolidación que los lleva a una posición similar a la descrita en el tipo (1).

Pasando ahora al ME 2, proyecto del rubro textil, del Partido de Merlo, conformado por tres mujeres jóvenes con hijos pequeños (dos de ellas son hermanas), una de ellas tiene experiencia de trabajo en talleres textiles, las otras dos poseen conocimientos adquiridos al interior de sus hogares (haciendo o acondicionando ropa para sus hijos).

Este caso, nos permite incorporar aspectos no encontrados en los casos anteriores: en la etapa previa a recibir los insumos y herramientas solicitados, sólo tenían una vaga idea de qué iban a producir y a cómo iban a comercializar lo elaborado¹⁷. Más allá de esto, cuentan con varias ventajas ya que sus familias aportan una serie de recursos: el marido de una de las integrantes

¹⁷ Se trata de una situación que suele ser muy frecuente en los emprendimientos que no están en funcionamiento, más allá de que deben presentar un proyecto ante el Municipio, donde especifican estas cuestiones, la forma en que se organizarán para producir y comercializar, es un tema a resolver en el momento en que ya cuentan con los materiales solicitados.

tiene el oficio de cortador y también cuenta con experiencia en otras tareas ligadas a la producción textil, él les armó el proyecto¹⁸, las asesoró respecto a proveedores y a tipo de telas a comprar y las ayudará en la producción en la primer etapa, también les facilitará una mesa de corte. Por otro lado, las tres integrantes viven muy cerca e instalarán el taller en una amplia habitación en la casa de los padres de dos de las integrantes (varios familiares les ayudaron a acondicionar el lugar, transformándolo en un taller muy adecuado para realizar sus tareas), la proximidad entre sus viviendas y el lugar de trabajo, les es muy funcional ya que evitan gastos y pérdida de tiempo en traslados, sus familiares les ayudan en el cuidado de sus hijos, pudiendo así dedicar más tiempo a la actividad productiva, a la vez que disminuyen sus costos ya que no deben pagar un alquiler (sólo pagan el gasto de la energía eléctrica que consumen).

En lo grupal, en todo momento mostraron una muy buena relación, a la vez que, desde el inicio presentaron mucho entusiasmo por la actividad y por llevar a la práctica las propuestas y sugerencias de la tutora que los asesoró¹⁹.

A los pocos días de haber recibido los insumos y las maquinarias, comenzaron a producir, la organización se fue dando sobre la marcha, inicialmente, optaron por distribuir las tareas según los conocimientos y destrezas de cada una; paulatinamente, fueron rotando tareas con la intención de que todas manejen las distintas tareas que hacen al proceso productivo.

Dedicando un promedio de seis horas diarias cinco días a la semana, condicionadas por los insumos que les fueron entregados, empezaron por producir pantalones de jogging para chicos utilizando la totalidad de la tela que recibieron, y luego de tener completa la producción, dividieron la cantidad de pantalones entre las integrantes y dedicarse a la comercialización²⁰, en cuanto a la distribución de los beneficios, decidieron utilizar los primeros ingresos a la reinversión en insumos (algo que la mayoría de estos grupos no están en condiciones de poder hacer).

La calidad de la producción que es otro de los temas que suelen presentar problemas, es una cuestión que resolvieron adecuadamente de entrada: la confección y terminación de las prendas, al igual que la presentación, es más que adecuada, mientras que, la forma en que se organizaron para producir y comercializar, a pesar de las sugerencias de la tutora, no fue variando en lo esencial: se dividen las prendas confeccionadas en partes iguales y devuelven al proyecto el

¹⁸ Esto implica el cálculo de los costos y de proyecciones de producción, ventas e ingresos que les solicita el Programa.

¹⁹ Principalmente en lo que refiere a registro de movimientos, cálculo de costos y planificación de una actividad caracterizada por la estacionalidad y los cambios de temporada.

²⁰ Esta forma de organización adoptada, que implica tener completa la producción para recién en ese momento comenzar a vender, no es la esperada por parte de los emprendimientos que financia el Programa.

costo de la prenda. Esto queda por escrito en el cuaderno con la firma de las integrantes, cada una de ellas vende en una zona distinta, con lo cual “no se pisan” y, si una de ellas se demora en vender la totalidad de sus prendas, pueden entregárselas a las demás para que las vendan y, de esa manera, no se atrasa el inicio de un nuevo ciclo productivo. En un rubro de mucha competencia, han comenzado resolviendo sus problemas de comercialización de una manera muy habitual: la venta a conocidos, como ventaja, puede señalarse que es un “mercado” de fácil acceso pero, a su vez, suele ser de bajo poder adquisitivo y de rápida saturación. Posteriormente, fueron aumentando y variando la producción, a la vez que incrementaron sus canales de venta: un puesto en una importante feria local, la venta a revendedores, la incorporación de familiares que venden en sus lugares de trabajo, etc. Como en el caso anterior, se trata de un emprendimiento que fue creciendo a su manera, respetando sus tiempos y tomando todo lo que consideraron fructífero del asesoramiento técnico que brinda el Programa a partir de sus tutorías. Por su parte, el análisis del recorrido del proyecto destinado a elaborar calzados para damas en la Matanza (ME 5), agrega aspectos que no surgieron hasta el momento: la prolongada demora en la entrega de los materiales e insumos por parte del programa (casi tres años), impacto muy fuerte en este grupo cuyos integrantes se encuentran en una situación económica difícil: en primer lugar, debe señalarse que generó desánimo en los integrantes y pérdida de credibilidad en las posibilidades de concreción de la puesta en funcionamiento²¹. De los integrantes del emprendimiento que originalmente eran tres (dos hombres, uno de ellos con amplia experiencia en el rubro a partir de su trabajo de años en distintas fábricas de calzado y una mujer que se dedicaría a la comercialización), uno de ellos (la mujer), nunca llegó a estar presente en las reuniones con el tutor ya que debía dedicarse al trabajo que venía realizando (encargada de un comedor comunitario) y, finalmente renunció al emprendimiento, quedando sólo dos integrantes. Cuando finalmente recibieron las máquinas y los insumos, faltaban elementos y fuera de temporada²², esto aumentó las dificultades existentes, ya que los dos integrantes que quedaban, no contaban con recursos para adquirir los materiales necesarios para empezar a producir. Ante este panorama, comenzaron una nueva etapa, en la que el tutor trabajó con el grupo en dos planos: el anímico y la paulatina preparación para iniciar las actividades en la próxima temporada de otoño (perdieron cerca de seis meses más de tiempo). A su vez, el tutor solicitó al

²¹ En este sentido, las visitas que realiza el tutor antes de que reciban los materiales, en las que se suele trabajar sobre aspectos organizativos, para la puesta a punto antes de empezar a producir, no tuvieron gran efecto (resultó muy difícil que el grupo pusiera en práctica recomendaciones en un contexto marcado por la incertidumbre sobre la recepción de los materiales y las urgencias económicas).

²² No recibieron las 50 hormas solicitadas, así como tampoco la mitad de los insumos y materiales pedidos, a su vez, la entrega fue realizada a inicios de octubre, de materiales para la temporada otoño-invierno.

Programa ampliar el número de visitas, con el fin de acompañar al emprendimiento en la preparación de ese ciclo.

Resumiendo lo ocurrido, el grupo logró poner en marcha al emprendimiento, tal como lo habían planificado, elaboraron folletos con sus datos y muestras de calzados (un solo modelo, dadas las restricciones existentes) para visitar negocios de los centros comerciales de la zona. Al finalizar el proceso de visitas de tutorías, el grupo había realizado importantes logros en el cálculo de costos de producción, registro de movimientos y en comercialización²³, quedaba planteado el desafío de sostenerse a lo largo del tiempo, incrementando la variedad de productos y el radio de ventas.

No obstante, debe señalarse que debido a las dificultades mencionadas, durante un período prolongado, la actividad del tutor, debió estar más orientada al acompañamiento y el apoyo que al asesoramiento técnico, desaprovechándose de este modo, tiempo y esfuerzo que podría haber estado destinado a reforzar aspectos ligados más directamente a la gestión del emprendimiento. También en relación con esta demora, debe señalarse el abandono del emprendimiento por parte de uno de sus integrantes, esto lleva a que, por un lado, quien se fue haya perdido la oportunidad de formar parte del emprendimiento y, por el otro, para quienes quedan y para el tutor, la necesidad de redefinir la organización de la actividad, con un integrante menos.

Por el lado del proyecto del rubro textil ubicado en San Isidro (ME 3), de tipo asociativo, conformado por tres mujeres, es interesante resaltar las diferencias que presenta con respecto al ya mencionado ME 2, perteneciente al mismo rubro.

En el caso que ahora analizamos, en el tiempo transcurrido entre la aprobación del proyecto y la entrega de los materiales, la composición del grupo sufrió varios cambios, quedando de la conformación original, sólo una integrante que, finalmente, pudo convocar a otras dos vecinas con experiencia en el rubro textil. Otra cuestión a resaltar refiere a las importantes dificultades (provenientes de distintos planos: familiar, personal y económico), donde las tres integrantes sostienen económicamente a sus hogares (esto lleva a que no puedan abandonar, al menos parcialmente, las diversas “changas” que realizan mientras ponen en marcha al emprendimiento), una de ellas tiene problemas cardíacos, con lo cual la cantidad de esfuerzo que dedica a la actividad, debe ser regulada, otra tiene hijos pequeños; por otro lado, debieron alquilar una habitación en una vivienda que acondicionaron como taller (aumentando los costos).

²³ Habiendo colocado la producción realizada, contaban con una cantidad importante de comercios para transformar en clientes habituales.

Aquí, la puesta en funcionamiento y el sostenimiento de la actividad, se tornan mucho más difícil: a la vez que los costos aumentan (pago de alquiler), las posibilidades de reinvertir la totalidad de los primeros ingresos, es nula. A su vez, la cantidad de tiempo de trabajo que pueden dedicar a la actividad se ve limitada²⁴.

A pesar de estas dificultades, el emprendimiento logró iniciar y sostener sus actividades (al menos, durante el período de visitas del tutor, que es sobre el que se cuenta con información), anteponiendo a estos obstáculos una muy buena relación grupal, complementándose a partir de sus conocimientos y colaboración para intercambiar horarios según sus disponibilidades, capacidad de organización y “empuje”, sobre todo de parte de una de las integrantes que “se puso al emprendimiento al hombro” y la firme convicción de que esta oportunidad se transformaría en la solución de sus problemas de inserción laboral²⁵.

Finalmente, el proyecto del Partido de Avellaneda destinado a la elaboración de productos de cerámica y de arcilla (ME 12), nunca logró ser puesto en funcionamiento, el horno solicitado (y, finalmente recibido), requiere la instalación de conexión trifásica de electricidad para su utilización, esto demanda un costo muy elevado que el grupo no está en condiciones de enfrentar. Este inconveniente nunca pudo ser superado a pesar de los distintos intentos del grupo. A modo de balance, habiendo considerado el recorrido de los grupos ubicados en este tipo, donde, como ya lo habíamos señalado, el mayor desafío es lograr la puesta en funcionamiento y sostenimiento del emprendimiento, en un contexto marcado por múltiples carencias, donde generalmente, debe enfrentarse una dura transición en la que conviven la puesta en marcha del proyecto, con la realización de las actividades productivas que venían llevando a cabo. Aquí entonces, empezamos a percibir con mayor nitidez que los diferencias en cuanto a puntos de partida (en términos de recursos que pueden desplegarse y carencias que deben padecerse), marcan una diferencia apreciable, generando contextos más o menos favorables, para una etapa inicial que suele ser particularmente dura.

También pudimos apreciar, como dificultades generadas por el propio Programa, agregan un obstáculo importante a los ya existentes, aunque, nuevamente, esto puede ser atenuado por la presencia de una serie de recursos. Respecto a esto último, la situación familiar de los integrantes de los proyectos, puede transformarse en un factor muy importante, tanto por aportar una amplia variedad de recursos, como por agregar limitaciones, según sea el caso.

²⁴ Al respecto, es importante recordar que el principal factor productivo con que cuentan estas unidades productivas, es la fuerza de trabajo de sus integrantes, donde es frecuente la autoexploración.

²⁵ Dada la situación en que se encuentran, si bien una actividad por cuenta propia suele demandar un esfuerzo mayor que el asalariado, también implica la posibilidad de organizar los tiempos, a fin de complementar las actividades productivas y reproductivas.

Al interior de los grupos, la buena relación grupal, la cooperación entre los integrantes, son una base necesaria para el trabajo asociativo, para la socialización de conocimientos, así como también para enfrentar situaciones difíciles. Siendo el sacrificio (a partir de la reducción de retiro de ganancias al máximo posible, como la autoexploración), una condición que se muestra como necesaria, tanto para los emprendimientos que buscan crecer tipo (1), como para los que buscan ponerse en marcha y afianzarse, de los que forman parte los que hemos considerado en el tipo (2).

4.3 Proyectos con vínculos preexistentes entre sus integrantes y “deficiencia de conocimientos”

Al pasar ahora a analizar el recorrido de los grupos ubicados en el tipo (3), donde la ausencia de conocimientos suficientes para desarrollar la actividad en la escala prevista, nos lleva a poner mayor interés en ver cómo enfrenta esta dificultad²⁶.

Contamos aquí con dos casos, se trata de un proyecto destinado a fabricar alpargatas (ME 5) y otro a la elaboración de velas y jabones artesanales (ME 11), en ambos casos, al decir de los propios integrantes de los grupos, se trata de actividades que no demandan conocimientos muy difíciles de obtener.

Empezando el análisis por el proyecto del Partido de Merlo orientado a la fabricación de alpargatas. Originalmente, estaba constituido por tres mujeres: la señora que se encargó de armar el proyecto, una de sus hijas y una vecina a la que debieron convocar para cumplir el requisito de que el proyecto estuviera conformado por tres beneficiarios del PJHD. Esta tercer integrante, abandonó al proyecto antes de que les entregaran los materiales solicitados, debido a que no disponía de tiempo y de dinero para concurrir a las reuniones que, periódicamente, solicita el Municipio a que asistan²⁷, posteriormente, lograron reemplazarla por otra vecina que se encontraba en similares condiciones, por lo cual, también renunció²⁸. Finalmente, ante dos

²⁶ ¿Cómo actúan para resolver esta falta de conocimientos?, ¿cuáles son los resultados que obtienen?, en definitiva ¿es posible agregar esta dificultad a las que de por sí suelen poseer estos grupos y tener posibilidades de poner en marcha y sostener una actividad productiva por cuenta propia?, son interrogantes que no podemos dejar de plantearnos ante esta situación.

²⁷ Se trata de una madre de familia numerosa, única sostén del hogar, que se ve obligada a realizar múltiples actividades productivas de subsistencia, por su condición, tampoco iba a poder destinar tiempo al emprendimiento cuando les entregaran los materiales.

²⁸ Nos hemos detenido a considerar estos cambios en la composición grupal, ya que es un tema central de este trabajo, la identificación de dificultades que enfrentan los proyectos que ingresan al Programa para recibir apoyo. Lo que aquí vemos, es una dificultad que remite a las posibilidades de participar en la propuesta que presenta el Programa: además de los requisitos formales que definen a quienes pueden presentar un proyecto y a los tipos de

intentos fallidos por incorporar a otro miembro, se les autoriza que a la conformación inicial agreguen a otros dos hijos en carácter de “colaboradores” por no ser beneficiarios del PJHD.

Este es otro de los grupos que tuvo problemas con el equipamiento y los insumos que los fueron entregados²⁹, además del recorte sufrido por efecto de la inflación.

Más allá de estas dificultades, debe señalarse que el grupo que se logró conformar, es bueno, en términos de que se llevan bien y se complementan entre sí, a lo que hay que agregar que informalmente colaboran con ellos varios familiares, sin por ello percibir retribución alguna³⁰.

En cuanto al tema de la insuficiencia de conocimientos específicos que requiere la actividad, fue resuelto en parte recurriendo a parientes que fabrican alpargatas³¹. Evidentemente, esto implicó una gran ayuda, pero las primeras producciones fueron de calidad menor a la esperada debido a detalles de terminación que aún faltaban y a las características de la goma eva recibida, con lo cual, decidieron vender a estos pares a un precio menor al deseado.

El primer mes fue calificado por el grupo como “un desastre”, en el sentido de que no encontraban la forma de organizarse para producir y fueron ensayando distintas formas de hacerlo, lo mismo sucedió con algunos aspectos que hacen a la producción, como ser la utilización de los insumos, progresivamente, fueron encontrando una forma de organizarse adecuada a sus necesidades y posibilidades y, en sucesivas partidas de producción, fueron mejorando la calidad del producto (prueba de ello es que sus principales clientes son comercios que ya les compran en forma fija)³².

El restante proyecto incluido en este tipo, es de constitución familiar, del barrio de Villa Domínico en Avellaneda, sus miembros, al momento de recibir los insumos y herramientas se dedicaban a realizar una multiplicidad de actividades ligadas a la subsistencia³³.

iniciativas que pueden recibir apoyo, hay otros requisitos no explícitos que tienen que ver con la posibilidad de cumplir con los requerimientos que se van realizando.

²⁹ El compresor que les entregaron no es compatible con la máquina y esto disminuye el volumen de producción, la goma eva para las plantillas es menos gruesa de lo necesario, tampoco recibieron un sacabocados y los moldes solicitados, pero contaban con recursos propios y los adquirieron.

³⁰ Por ejemplo: disponen de la camioneta del padre para realizar las entregas de pedidos, cualquier integrante de la familia, cuando están por algún motivo en un centro comercial, están atentos a anotar direcciones de comercios donde pueden ir a visitar para ofrecer sus productos, en los momentos libres, colaboran en la producción, etc. (así, en el proyecto se ven involucrados más personas que los integrantes directos).

³¹ Concurrieron a su taller en un período previo a recibir los materiales, para ver cómo es el proceso y qué tareas implica, también les dieron información respecto a proveedores y a cuáles son los insumos más adecuados. Al iniciar la producción uno de estos parientes fue a acompañarlos y asesorarlos varias veces. Más allá de esto, al decir de los mismos integrantes del grupo.

³² De esta manera, la insuficiencia de conocimientos se resolvió por dos vías complementarias: inicialmente por el asesoramiento familiar, posteriormente, sobre la práctica donde fueron resolviendo problemas que enfrentaban, viendo en conjunto cómo hacían para resolverlos y mejorar la calidad del producto.

³³ Cartoneo, venta de golosinas en los colectivos y distintos tipos de “changas” para vecinos del barrio.

Decidieron presentar un proyecto referido a esta actividad, porque tenían algunos libros que enseñan cómo elaborar velas y jabones, de hecho, estos textos les sirvieron para realizar productos de aceptable calidad y presentación, así, el mayor problema que enfrentaron no fue la ausencia de conocimientos sobre la actividad, sino una serie de inconvenientes que fueron surgiendo en el lapso entre la aprobación del proyecto y la entrega de los materiales. Estos problemas fueron de orden anímico³⁴, económico³⁵ y de “pérdida de contactos”³⁶, con estas dificultades, a pesar de los reiterados intentos de la tutora, el grupo no logró organizarse como unidad productiva: se dedicaron a la producción como una suerte de labor-terapia, sin poder colocar en el mercado la mayor parte de lo producido, esto llevó a que se descapitalizaran y a que el emprendimiento dejara de funcionar.

Para sintetizar, en los dos casos analizados, la insuficiencia de conocimientos no fue un impedimento central, los grupos lograron recurrir a estrategias para obtener los conocimientos básicos para iniciar la producción y fueron mejorando en la práctica pero, a su vez, pudimos constatar que, además del conocimiento (que fueron adquiriendo) y la buena relación entre los integrantes del grupo (en ambos casos, existió en todo momento), son necesarios otros factores para poder llevar adelante una actividad productiva por cuenta propia en forma asociativa.

4.4 Proyectos con conocimientos sobre la actividad y ausencia de vínculos entre sus integrantes o con problemas en relación con la asociatividad

Aquí, una cuestión central es lograr constituir una situación grupal adecuada para desarrollar una actividad productiva de forma asociativa. En los casos ubicados en este tipo, se presenta al respecto un problema, ya sea porque los miembros del grupo se conocen desde hace muy poco tiempo o porque se ha detectado dificultades entre sus miembros para llevar adelante una actividad en igualdad de condiciones³⁷.

Para analizar esta situación, contamos con tres casos: dos proyectos destinados a lo que hemos llamado “otras manufacturas”: elaboración de desengrasantes para la industria (ME 10) y de juegos didácticos para niños de jardín de infantes (ME13) en ambos casos los RG manifestaron una actitud de tipo patronal y, por otro lado, un proyecto del rubro textil (ME 1) en que las

³⁴ Falleció el padre de los integrantes y esto, por el lugar que ocupaba este hombre en la familia, los llevó a entrar en un estado depresivo y falta de ánimo.

³⁵ Dejaron de percibir el beneficio como integrantes del PJHD.

³⁶ Contaban con el apoyo del cura párroco de la iglesia del barrio para ayudarlos de distintas formas en la comercialización y fue trasladado a otra iglesia.

³⁷ En concreto, el integrante del grupo que ha elaborado el proyecto y convocado a los otros integrantes a participar, se percibe a sí mismo como el dueño del emprendimiento, manifestando la intención de establecer una relación de tipo patronal con el resto de los integrantes.

integrantes se conocieron recientemente, a partir de la charlas en la fila para cobrar el beneficio del PJHD.

El proyecto destinado a la elaboración de juegos didácticos para niños (ME 13), radicado en el Partido de Merlo, fue ideado por uno de sus integrantes que tuvo, junto con su padre, un taller propio dedicado a esta actividad, en el que llegaron a emplear a veinte trabajadores, pero, hiperinflación mediante, debieron cerrar la fábrica. En el ingreso al programa, percibió la posibilidad de recuperar lo perdido, para ello, convocó a otros dos integrantes de la Iglesia del Séptimo Día (“Mormones”), de la cual él también es miembro.

Inicialmente, las perspectivas se presentaron favorables debido a la conjunción de una serie de factores: la gran experiencia en la actividad y empuje de uno de los miembros del grupo, los conocimientos en informática de otro y la predisposición a la venta del tercero, la alta rentabilidad que según manifiestan se maneja en la actividad, junto con la disponibilidad de recursos de diversos que pone a disposición de sus miembros la iglesia a la que pertenecen³⁸.

Por su parte, dentro de los aspectos negativos que pueden identificarse, está la difícil situación económica en que se encuentran y cierta tensión entre los integrantes del grupo, sobre todo en relación a la conducción de la unidad productiva.

A lo mencionado debe agregarse que recibieron los insumos y las maquinarias fuera de temporada³⁹. Se trata de un momento difícil de superar, donde luego de una larga espera, ante la noticia de la entrega de los materiales, se agrega otra frustración, no obstante esto, se pusieron a analizar posibilidades de poner en funcionamiento el emprendimiento lo antes posible, una de ellas consistía en elaborar mangos de pinceles para cepillos, pero requería cambiar algunas de las máquinas que (finalmente), les habían entregado. En este contexto, una tensión que existía entre dos de los integrantes del grupo, “estalló” en un conflicto sin retorno: agresión verbal y física, con denuncia policial del que resultó agredido, todo esto llevó a que se realizara en el Municipio una reunión donde intervinieron los integrantes del grupo, funcionarios de Municipio, el tutor y personal del nivel central del Programa. La intención fue lograr que las partes en conflicto llegaran a un acuerdo para sostener al emprendimiento, no se logró y el proyecto fue dado de baja, debiéndose reintegrar al Programa los materiales recibidos.

Por su parte, el proyecto destinado a la elaboración de desengrasantes para la industria (ME 10), llegó al mismo resultado final, sin que mediaran situaciones violentas entre sus integrantes: la

³⁸ Desde la posibilidad de asesoramiento contable y legal, acceso a potenciales clientes, cierta suma de dinero en caso de que sea necesario, etc.

³⁹ Fue hacia mitad de año, cuando lo ideal era hacia fines de año para poder comenzar a elaborar muestras y, al inicio del año, poder comenzar a ofrecerlos en los jardines de infantes.

intención del integrante del grupo que armó el proyecto, era montar un emprendimiento propio, pero, por requisitos del programa, debió convocar a otros dos vecinos. Entonces, fue organizando (proyectando), la actividad a realizar de una manera poco acorde a la modalidad que promueve el programa: la intención era llevar adelante el proceso productivo en su casa, hacerlo él solo (sin intervención de los otros dos integrantes), calcular el costo de producción y, luego, transformarse cada uno de ellos en una especie de “vendedor independiente” de los productos elaborados.

Esta propuesta no llegó a ponerse en práctica, antes de que les entregaran la totalidad de los materiales, los otros dos miembros del grupo fueron renunciando, manifestando que habían conseguido empleo. El emprendimiento, no puede ser puesto en funcionamiento en forma unipersonal, con lo cual se solicitó al emprendedor que había armado el proyecto, que consiga otros dos beneficiarios del PJHD, pero esto no pudo concretarse.

Finalmente, nos queda para considerar en esta categoría, el proyecto del rubro textil (ME 1), constituido por tres mujeres que se conocieron recientemente, a partir de la charlas en la fila para cobrar el beneficio del PJHD.

Aquí, quedaron dos integrantes, la restante solicitó licencia por enfermedad ante el Municipio y, mientras duró el proceso de tutorías, no se reintegró.

Se trata de un emprendimiento que logró ponerse en funcionamiento y progresivamente irse afianzando, a partir de algunos atributos que ya hemos identificado en otros casos analizados: buena relación grupal, aportes de otros integrantes de sus familias (el taller fue instalado en la casa de una de las integrantes, su marido lo acondicionó y colabora en la producción en sus tiempos libres o cuida a sus hijos; al no tener apremios económicos, pudieron destinar los primeros ingresos a la capitalización del emprendimiento, etc.).

En definitiva, el análisis de estos tres casos, nos permite seguir resaltando la importancia que adopta en este tipo de unidades productivas la relación entre quienes las integran, la ausencia de ese “Factor C” de Razeto, en los casos analizados ha mostrado la imposibilidad de poner en funcionamiento a los emprendimientos: para determinados perfiles, no parece ser conveniente propiciar modalidades asociativas de gestión.

4.5 Proyectos con ausencia de vínculos entre sus integrantes (o con problemas en relación con la asociatividad) y “deficiencia de conocimientos”

Nos queda ahora, considerar al último tipo de nuestra tipología (5), se trata de los proyectos que, a priori, se perciben con el mayor grado de dificultad para constituirse en unidad productiva asociativa con capacidad de sostener sus actividades en el tiempo: no existen vínculos

importantes previos entre los miembros del proyecto y, a su vez, no entre sus integrantes, conocimientos y la suficiente para realizar la actividad en la escala prevista⁴⁰ en el proyecto presentado. Tienen entonces, la difícil tarea de constituirse en grupo asociativo sin contar con una base, un vínculo previo y, a su vez, hacerse de los conocimientos necesarios para realizar esa variedad de tareas y actividades que implican el desarrollo integral de un proceso productivo y comercial por cuenta propia; todo esto, en el contexto de carencias y dificultades que, como hemos visto, enfrentan estos grupos. Si bien para analizar este tipo de situación contamos con un solo proyecto, confiamos en que la riqueza de información que nos provea el camino que fueron recorriendo nos permita un primer acercamiento a este tipo de situaciones posibles, donde podamos apreciar a qué estrategias recurren el grupo y el tutor para poner en marcha y sostener al ME.

Se trata de un proyecto de Lomas de Zamora (ME 7), conformado por tres miembros de la Iglesia Evangélica que muy poco se conocen entre sí. El único integrante varón fue quien se encargó de armar el proyecto (lo asesoró un familiar que es maestro panadero) y una referente de la iglesia le sugirió que incluyera a estas otras dos integrantes que tampoco tienen experiencia en la actividad y, a su vez, ninguno de los integrantes cuenta con mucho tiempo libre para dedicar al emprendimiento⁴¹.

La demora en la entrega de los materiales, aquí también generó consecuencias: una de las integrantes abandonó al proyecto, quedando sólo dos para ponerlo en marcha. Otros inconvenientes que debieron enfrentar refieren a que están instalados en un lugar de muy bajos recursos y que a los precios en la zona los impone un panadero mayorista que tiene muchas sucursales en la zona. A favor, cuentan con un espacio físico adecuado para realizar la actividad que están refaccionando.

Ante este panorama, la idea del grupo parece ser iniciar una actividad en pequeña escala que les genere un ingreso complementario a los que ya poseen y ver si paulatinamente la pueden ir ampliando.

Considerando el recorrido del grupo a partir de la recepción de las maquinarias e insumos, debe señalarse que en ningún momento la situación grupal se manifestó como conflictiva: a pesar de que prácticamente no se conocían entre sí, lograron establecer desde el inicio una relación lo

⁴⁰ Creemos conveniente recordar aquí nuevamente, que forma parte de los requisitos que presenta el Programa para aprobar un proyecto, es que entre sus integrantes existan conocimientos suficientes para llevar adelante la actividad, como fuimos viendo, esto no es fácil de controlar por parte del Programa ante la cantidad y variedad de proyectos que se financian.

⁴¹ Las dos mujeres tienen muchos hijos y no disponen de alguien para ayudarlas en las actividades domésticas, también el hombre tiene poca disponibilidad horaria, ya que trabaja en la Feria de La Salada, tres días a la semana, con horarios que pueden rotar, realizando tareas que lo dejan extenuado físicamente.

suficientemente buena para llevar adelante la actividad en forma asociativa. Pero, a su vez, los esfuerzos del tutor por promover la capacitación, no obtuvieron buenos resultados: propició un vínculo con otro emprendimiento del mismo rubro que tutorea con éxito, para que concurran a aprender la actividad sobre la práctica, pero no funcionó. También enfrentaron otros problemas: debido a vendían el pan a un precio menor al fijado por el mayorista de la zona recibieron varias presiones; periódicamente de la compañía eléctrica les cortan el suministro de luz (están “colgados” al servicio), no cuentan con la disponibilidad de tiempo necesaria para este tipo de actividad por cuenta propia, en definitiva, se trata de distintos factores que han hecho el emprendimiento funcione intermitentemente.

A pesar de las continuas interrupciones, el grupo manifiesta su interés de seguir adelante, buscando garantizar la permanencia de esta fuente de ingresos, que si bien son muy magros, son complementarios de los obtenidos por otras fuentes.

5. A modo de reflexión final

Por limitaciones de espacio, aquí no se pudo realizar una descripción en profundidad de los distintos recorridos en función de los diferentes puntos de partida en que se encontraba cada uno de los grupos, no obstante esto, hemos podido identificar algunos elementos que contribuyen a reflexionar sobre el vínculo entre estas dos cuestiones (puntos de partida y recorrido), a la vez que complementariamente, identificamos recursos que logran ponerse en juego y dificultades que se enfrentan, en este sentido, retomando algunas consideraciones ya vertidas, a modo de balance, podemos señalar que: indudablemente los emprendimientos que ya se encontraban en funcionamiento disponen de ciertas ventajas, en ellos, el principal desafío es iniciar una senda de crecimiento sin que ello implique asumir grandes riesgos, ya que es fundamental garantizar la continuidad del emprendimiento como fuente de actividad generadora de ingresos, aquí, la prudencia (el manejo de los tiempos), la toma de decisiones acertadas y el sacrificio, se mostraron como buenos complementos de los aportes realizados por el programa.

Por el lado de los proyectos que se pusieron en funcionamiento recién al recibir los aportes del programa, el mayor desafío es la puesta en funcionamiento y el sostenimiento de la actividad, aquí la situación en que se encuentra cada grupo es muy importante ya que influye mucho en la forma en que se ha de transitar este camino, como hemos podido apreciar, el entorno familiar puede ser una fuente de variados recursos o aportar varias limitaciones y dificultades,

En todos los casos analizados, una buena relación grupal se ha manifestado como condición necesaria para llevar adelante al emprendimiento: en el caso de los emprendimientos que ya

estaban funcionando contribuyó a que se sostuvieran en un camino de crecimiento o, cuando se enfrentaron dificultades, a poder seguir adelante. En los proyectos que iniciaban su actividad, fue esencial para que lograran constituirse como equipo de trabajo, complementarse, colaborar entre sí e intercambiar conocimientos y experiencias, solo es posible si existe o se construye una buena relación grupal.

Tanto para quienes buscan crecer a partir de una base ya existente, como para quienes intentan comenzar y mantenerse, “el sacrificio” se ha mostrado como otra de las condiciones necesarias: autoexploración (largas e intensas jornadas de trabajo) y la reducción al mínimo posible de los retiros de dinero para poder reinvertir el máximo posible, son expresiones del continuo esfuerzo a que recurren los miembros de estas unidades socioproductivas.

En cuanto a los conocimientos necesarios para desarrollar la actividad, cuando no se los posee en grado suficiente, suele recurrirse a contactos que los aportan y también se los adquiere sobre la práctica (al menos en el caso de actividades que no requieren un alto grado de calificación).

Para finalizar, puede afirmarse que la situación en que se encuentran los distintos grupos en el que hemos denominado “punto de partida”, no se ha manifestado como un factor determinante (no podemos afirmar que sólo logran alcanzar cierto grado de crecimiento o de sustentabilidad los grupos que se encuentran en las situaciones más favorables), pero si es un factor condicionante para recorrer un camino (siempre sinuoso), con mayor o menor esfuerzo, donde cada grupo debe enfrentar una multiplicidad de dificultades, algunas de ellas generadas por problemas de implementación del programa que los promueve y apoya.

Bibliografía utilizada

- **Abramovich, A. L.:** “¿Es posible crear productores? Un Análisis de grupos de Emprendedores Financiados por la Tipología 6 ‘Actividades Socioproductivas’ del Componente Materiales del Programa Jefes de Hogar”. Este material se encuentra disponible en: <http://www.riless.org>
- **Carbonetto, D., Hoyle, J. y Tueros, M.:** “Sector informal”, Ed. CEDEP, Lima, 1988.
- **Carpio, J. y Novacovsky, I. (introducción),** en: “Informalidad y Exclusión Social”. Carpio, J., Klein, E, y Novacovsky, I (Compiladores), Fondo de Cultura Económica, Argentina, 2000.
- **Coraggio, J. L.:** “Política social y economía del trabajo, alternativas para la política neoliberal para la ciudad”, Miño y Dávila, 1999.
- **Coraggio, J. L.:** “Sobre la sostenibilidad de los emprendimientos mercantiles de la economía social y solidaria”. Artículo disponible en: [http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Sobre_la_sostenibilidad_\(PlanFenix\).doc](http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Sobre_la_sostenibilidad_(PlanFenix).doc)
- **Defourny, J. y Develtere, P.:** “Orígenes y perfiles de la economía social en el Norte y en el Sur”, en Defourny, J., Develtere, P. y Fonteneau, B. (compiladores): “La economía social en el norte y en el sur”, Ediciones Corregidor. Buenos Aires, 2001.
- **Katzman, R., Beccaria, L. Filgueira, F, Golbert, L. y Kessler, G.:** “Vulnerabilidad, Activos y Exclusión Social en Argentina y Uruguay”. Equipo Técnico Multidisciplinario para Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. OIT-Fundación Ford, Chile, 1999.
- **Merlinsky, M. G.:** “Microemprendimientos y redes sociales en el conurbano. Balance y desafíos de la experiencia reciente”, EUDEBA, Argentina, 2001.
- **Razeto, L.:** “Las Organizaciones Económicas Populares”, Santiago, 1990.
- **Razeto, L.:** Factor “C”. Material disponible en: www.economiasolidaria.net/textos/elfactorc.pdf