

Villa-Ba Emprende: Experiencia en fomento de la cultura emprendedora en las localidades de Villa Cacique y Barker, Argentina

Alejandro Bricker ¹, Belén Arditi ^{1y2}, Alfredo Rébori ¹

alejandro.bricker@econ.unicen.edu.ar belen.arditi@econ.unicen.edu.ar decano@econ.unicen.edu.ar

¹ Centro de Estudios en Administración (CEA), Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN, Argentina

² Comisión de Investigaciones Científicas Provincia de Buenos Aires (Beca de estudio), Argentina

Resumen ejecutivo

El programa Villa-Ba Emprende surge en 2013 con el objetivo de promover el desarrollo local de Villa Cacique y Barker (partido de Benito Juárez), a través del fomento y el apoyo a la cultura emprendedora en jóvenes, adultos y grupos de emprendedores. Las instituciones que participan del programa son la Fundación Loma Negra, la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN (a través del Instituto de Economía y del Centro de Estudios en Administración) y el Municipio de Benito Juárez.

Palabras clave: Emprendedorismo, Cultura emprendedora, Desarrollo local.

Introducción

La Universidad es una institución central en la sociedad, y como tal, tiene un rol absolutamente preponderante como responsable de la formación de un sector muy importante de jóvenes, pero también como impulsora de actividades que contribuyan a generar iniciativas de desarrollo en el territorio en el que desenvuelve. Por consiguiente, además de generar conocimiento en su rol de docencia y de investigación, es imprescindible que adopte un compromiso real y efectivo en el campo de la innovación y del fomento del espíritu emprendedor.

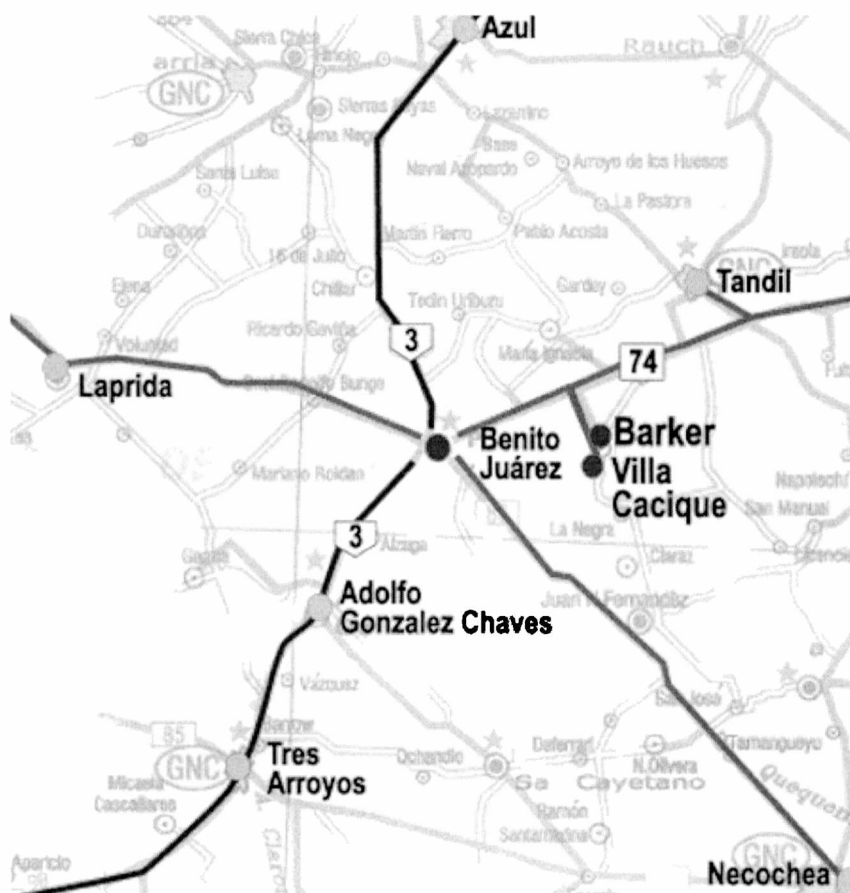
Desde hace más de dos décadas, las universidades vienen desarrollando un conjunto de actividades tendientes a fomentar las iniciativas emprendedoras que van desde la introducción de nuevos programas de emprendimientos universitarios, externos o de índole académica (Kantis, Angelelli, & Moori; 2004), a la creación de parques científicos (Markman; 2005), centros de innovación (Kuratko; 2005) e incubadoras de empresas (Colombo, & Delmastro, 2002; Mian, 1997); La necesidad de promover la creación de empresas, la necesidad de facilitar la transferencia de tecnología desde la Universidad y los centros de investigación a la industria y el deseo de investigar el proceso emprendedor en sí están en el origen de estas nuevas formas de cooperación entre universidades, instituciones, empresas y comunidad en general (Ussman, 1998).

Sin embargo, en función de la diversidad de factores que intervienen en el proceso emprendedor, es cada vez es más importante que se lleve a cabo un trabajo articulado entre diferentes las áreas gubernamentales y con el sector privado (Lundström y Stevenson, 2002). Es uno de los mayores desafíos del diseño y de la implementación de estos programas, alcanzar una estructura de coordinación adecuada entre los diversos actores que forman parte, para instrumentar exitosamente una estrategia integral de desarrollo emprendedor (Kantis, Angelelli, & Moori; 2004).

Antecedentes

Las localidades de Barker y Villa Cacique se encuentran emplazadas en una depresión tectónica estrecha y rodeada de serranías bajas correspondiente al sistema serrano de Tandilia, en la región centro-este de la provincia de Buenos Aires. Ambas localidades se comunican entre sí a través de la ruta provincial N° 80 (5km de distancia) y los centros urbanos más cercanos son Benito Juárez (54 km) y Tandil (64 km).

Ilustración 1: Ubicación geográfica de las localidades



Fuente: n/d

En la década del 80 estas localidades tuvieron su máximo poblacional, y desde entonces han visto reducida su población, siguiendo muy de cerca la actividad de la planta de Loma Negra (otros sectores económicos de la región no han tenido influencia significativa en el desarrollo local).

Actualmente, de acuerdo con los datos del Censo 2010 e información local, la comunidad de Barker tiene alrededor de 1250 habitantes y Villa Cacique 2000 habitantes (sin contar la población del Servicio Penitenciario que representa cerca de 700 personas). Estos datos muestran que las localidades prácticamente no han crecido en población desde el censo de 1970.

Durante 2012 el Instituto de Economía (IE) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, con el financiamiento de la Fundación Loma Negra, llevó adelante un estudio (cuyos resultados se publicaron en mayo de 2013) que permitió realizar un diagnóstico de la situación socioeconómica de Villa Cacique y Barker. En el marco de dicho trabajo se registraron como principales actividades económicas de estas localidades:

- Actividad minera: según la Oficina de Control e Inspección de Canteras del Municipio de Benito Juárez, hay 11 canteras de arcilla en explotación en la zona y una de caliza.
- Actividad industrial: dicha actividad está vinculada solamente a la producción de cemento por parte de la empresa Loma Negra.
- Actividad agrícola-ganadera: Se trata de establecimientos de tamaño mediano y grande, muy capitalizados y escasamente relacionados con el ámbito urbano local. Para la comercialización de sus productos como para la asistencia técnica, sanitaria, etc., están vinculados a centros urbanos más grandes, por lo que no existe una integración del sector agropecuario al medio urbano de las localidades, y la actividad no constituye una de las principales fuentes de empleo.
- Actividad turística: Si bien aún no está suficientemente desarrollada, Villa Cacique y Barker tienen un gran potencial en términos turísticos. Sus sierras son conocidas entre los escaladores como Sierras Cuchillas de las Águilas. Es una zona muy propicia para el aprendizaje de los rudimentos básicos de escalada, una de las mejores paredes naturales para practicar rappel y escalada, y es una región ideal para el Turismo Aventura. También tiene cavernas naturales de gran atractivo turístico. Otra ventaja de la zona es su cercanía a Tandil (destino que ya está posicionado en el mercado) con un acceso relativamente bueno y de gran belleza natural desde esta ciudad. En la actualidad, la actividad turística más importante está relacionada únicamente a la Fiesta Provincial de la Frambuesa que se realiza anualmente en el segundo fin de semana de febrero.
- Unidad Penitenciaria N° 37: junto a la fábrica de Loma Negra, una de las mayores generadoras de fuentes de trabajo de la zona. La cantidad de empleados es cercana a los 400, de las cuales alrededor del 50% es oriundo de las localidades bajo análisis.
- Delegación Municipal: de acuerdo a los datos otorgados por el Municipio, la delegación municipal de Barker cuenta con alrededor de 90 personas. De éstas, unas 70 están en planta permanente mientras que el resto es personal contratado.

Por otra parte, se observaban pocos casos de emprendedores exitosos o con potencial en la zona (foco local en la mirada de los negocios y las oportunidades), escasa cultura emprendedora y un fuerte proceso migratorio de los jóvenes (de acuerdo con los datos recolectados, el 80% deseaba irse a estudiar a otra ciudad, y en general los jóvenes que foco excesivamente local en la mirada de los negocios y las oportunidades emigran, no regresa luego de finalizar sus estudios), con la consecuente fuga de talentos.

El estudio también permitió visualizar una ruptura en la relación “paternalista” del pasado tanto del lado de la empresa Loma Negra, al cambiar su estrategia para con la comunidad, como por el lado de la población que ha tomado conciencia, tras el cierre

temporal de la fábrica, que no es conveniente depender completamente de una sola empresa.

A pesar de dicha ruptura la relación más fuerte continúa siendo con Loma Negra, que si bien ya no es el mayor empleador, ni tiene una incidencia tan significativa en el empleo total, sigue siendo el alma mater de los poblados.

Las conclusiones del trabajo indican que, en el marco de la caracterización descripta con anterioridad, una de las principales acciones que era necesario promover estaba vinculada a fortalecer la cultura emprendedora.

Descripción de la experiencia

La propuesta busca dar respuesta muchas de las conclusiones del estudio/diagnóstico realizado en las comunidades.

Barker y Villa Cacique se encuentran aún en un estadio inicial de desarrollo, donde aún no se han superado significativamente la dependencia económica con Loma Negra, por lo que se consideró que una de las principales acciones a implementar estuviera orientadas a promover y fortalecer es la cultura emprendedora. No obstante, el diagnóstico, además, evidencia como principal factor limitante la carencia de entornos propicios y asistencias técnicas para el desarrollo de iniciativas empresariales.

Por ello, en los últimos 2 años, y considerando que el proyecto está pensado y diseñado para mostrar resultados significativos a largo plazo (especialmente un cambio cultural en las comunidades), se ha trabajado con distintas herramientas tendientes a generar espacios de educación emprendedora que permitan atraer potenciales emprendedores, ofrecer servicios a emprendedores en marcha, crear espacios comunes para que se puedan compartir experiencias y problemáticas, permitir el acceso a fuentes de financiamiento, etc.

En este sentido, los objetivos de los distintos proyectos desarrollados en este período se pueden resumir en:

Objetivo general de Villa-Ba Emprende:

Promover el desarrollo local de Villa Cacique y Barker, a través del fomento y el apoyo al desarrollo de una cultura emprendedora entre jóvenes y grupos de emprendedores de la comunidad, contribuyendo así al desarrollo local de ambas comunidades.

Objetivos específicos de Villa-Ba Emprende:

- Sensibilizar, motivar y fomentar la cultura emprendedora al conjunto de la comunidad, promoviendo su accionar a partir de una idea de “circulo virtuoso” y el autoempleo como una opción más de futuro.

- Incentivar, promover y alcanzar la formulación de modelos de negocios con potencialidad y tendientes al desarrollo de proyectos innovadores en el contexto local.
- Asistir en la puesta en marcha, consolidación y/o búsqueda de financiamiento para el desarrollo y/o consolidación de los emprendimientos.
- Fortalecer las capacidades técnicas y actitudinales de los participantes, procurando reducir el índice de fracaso empresarial.

El público objetivo, en base a los resultados del estudio antes mencionado, se definió, por un lado, como jóvenes que se encuentran en el sistema educativo de entre 17 y 30 años de edad, que cursan el bachillerato de adultos y la secundaria básica común (5° y 6° año); y, por otro lado, personas que se encuentran vinculados con un emprendimiento joven o tienen una idea de negocios para desarrollar y que no necesariamente se encontraban vinculados al sistema educativo.

Para alcanzar el primer objetivo específico se consideró importante difundir la actividad del emprendedorismo a través de la presentación de casos exitosos. En particular, se consideró importante exponer a los jóvenes de la escuela secundaria a experiencias de emprendedores y así comenzar a sembrar la idea de que emprender es un posible desarrollo personal. Sin embargo, debido a que las localidades están pobladas mayoritariamente de trabajadores migrantes, los emprendedores son escasos y no hay una tradición o ejemplos locales donde los más jóvenes puedan buscar inspiración, por lo que se debió invitar emprendedores de otras localidades a contar sus experiencias.

En relación con el segundo objetivo específico, para atraer a emprendedores y potenciales emprendedores a acercarse al programa, se desarrolló un concurso de idea-proyecto. La primer edición en 2013 y una segunda edición en 2014. El concurso consta de distintas etapas:

- Difusión: Se utilizaron distintos medios de comunicación para intentar atraer participantes al concurso. El primer año se trabajó fuertemente con diarios, radio, afiches y redes sociales. El segundo año, en base a los aprendizajes del año anterior, y si bien se utilizaron todos los medios del año anterior, se priorizó la utilización de redes sociales y se incorporó un taller para asistir en el llenado del formulario de inscripción.
- Inscripción: Se elaboró un breve formulario de inscripción. La misma se podía sustanciar en forma impresa o digital.
- Pre-selección: En base a los formularios recibidos, se controlaba solamente que se adaptaran a las bases y condiciones del concurso.
- Capacitación: Para la presentación final, los participantes debían desarrollar un mini-plan de negocios siguiendo principalmente la metodología de Modelo de Negocios propuesta por Osterwalder y Pigneur en *Generación de Modelos de Negocios* (2010).
- Tutoría: Se ofrecieron horas de asistencia técnica y acompañamiento a cada equipo/emprendedor inscripto para facilitar el proceso de definición del modelo de negocios y la formulación del mini-plan.
- Presentación final: Los equipos/emprendedores realizaron una presentación final impresa de su mini-plan.

- Selección del ganador: En primera instancia, el equipo de tutores realizó una primera evaluación técnica de los mini-planes presentados. Además, se conformó un comité de evaluación conformado por miembros de las instituciones organizadoras. La decisión final se sustentó principalmente en la evaluación técnica previa, a la que se sumaron otros criterios como la asistencia a las capacitaciones y tutorías, el compromiso demostrado con la puesta en marcha del proyecto y el potencial de desarrollo del mismo.

Tabla 1: Participantes del Concurso de Ideas-Proyecto

Edición	2013	2014
Inscritos	12 proyectos	9 proyectos
	16 personas	15 personas
Presentación final	9 proyectos	5 proyectos
Puestos en marcha	2 proyectos	2 proyectos

Fuente: Elaboración propia

En 2014, con los emprendedores en marcha o a punto de iniciar (y que no podían participar de la segunda edición del concurso), se trabajó más concretamente en relación a los últimos dos objetivos específicos. De esta etapa, que se denominó Villa-Ba Impulsa (si bien en términos comunicacionales se integró bajo el paraguas de Villa-Ba Emprende por el rápido posicionamiento que se obtuvo con esa “marca”), participaron 6 emprendimientos, a los que se les ofrecieron servicios específicos, de modo que puedan nutrirse de herramientas técnicas y no técnicas para afrontar la puesta en marcha y/o desarrollo de sus negocios.

Tabla 2: Composición de los participantes de Villa-Ba Impulsa 2014

Participación previa en concurso de Ideas-Proyecto 2013	Si	No
En marcha	2	2
A punto de iniciar	1	1

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, se inició con un ciclo de capacitaciones breves en temáticas que, en base a la experiencia del primer año y demandas concretas de los propios emprendedores, se percibieron como prioritarias: marketing, costos y ventas. Para varios

de los nuevos emprendedores que se incorporaron al programa en este segundo año, estas actividades fueron sus primeras aproximaciones formales a estas temáticas.

Estas capacitaciones en herramientas de gestión se intercalaron además con actividades vivenciales tendientes a mejorar cuestiones actitudinales: comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos, y toma de riesgos.

Asimismo, estas actividades grupales fueron complementadas con espacio de tutorías, las cuales se desarrollarán en dos etapas. La primera, más intensiva, con encuentros quincenales, cuyo finalidad es asistir fuertemente a los emprendedores en el proceso de puesta en marcha o en la realización de un diagnóstico situacional, así como en la redacción del documento que requieran para acceder a una línea de financiamiento.

La segunda etapa, de seguimiento, constó de 3 encuentros mensuales para evaluar el avance en la puesta en marcha, implementación de mejoras y seguimiento del proceso para la obtención del financiamiento.

Principales lecciones aprendidas y aspectos innovadores de la experiencia

En virtud de los resultados del programa, se considera que el proceso de fortalecimiento de los emprendimientos más destacable ha sido el proceso de tutorías a los emprendedores, a partir del cual se afianzaron las bases de aquellos elementos a tener en cuenta para la continuación de los proyectos y se enriquecieron y aprendieron nuevas herramientas para apoyar y asistir en la toma de decisiones a los emprendedores.

Este proceso ha permitido generar un estrecho vínculo entre los tutores y cada uno de los emprendedores. Cada tutor asistía a aquellos emprendimientos en cuya actividad económica era competente, motivo por el cual se fortaleció aún más la metodología de trabajo empleada.

Con respecto a los talleres, se considera que el ciclo de jornadas vivenciales les ha permitido a los emprendedores formarse en cuestiones actitudinales promoviendo su interés y motivándolos a continuar con el desarrollo de sus proyectos. La implementación de estos talleres, así como los talleres de herramientas técnicas, permitieron un acercamiento entre los emprendedores, incentivando la creación de una red a través de la cual establecieron lazos de contacto, así como de colaboración y apoyo en sus emprendimientos individuales.

Con respecto a las charlas de emprendedores, se observó que mantuvieron un nivel de asistencia relativamente bajo, pero que no dependió del tipo de actividad económica en el que se desempeñan los emprendedores invitados. El principal factor de interés en esta actividad ha sido la propia experiencia del emprendedor. Asimismo, el impacto y alcance de estas charlas fue mayor cuando la actividad se apuntó hacia jóvenes y se desarrolló en la escuela secundaria que cuando se hizo en forma abierta a la comunidad en general.

Si bien los esfuerzos no se han capitalizado aún en cantidad de emprendimientos o en su crecimiento, se considera que la combinación de actividades propuesta está comenzando a dar sus frutos en términos de instauración de la temática emprendedora en

estas dos comunidades, donde imperó durante muchísimo tiempo la idea de que el trabajo en relación de dependencia era la mejor alternativa posible.

Esto no podría haberse logrado sin la colaboración entre la Fundación Loma Negra, la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN y el Municipio de Benito Juárez. Este ejemplo de triple hélice facilita a estas comunidades el acceso a recursos humanos altamente calificados, financiamiento, conocimientos, contactos, etc.

El carácter innovador de la experiencia está dado, por un lado, por haber partido de los resultados de un estudio socioeconómico en estas pequeñas poblaciones, que derivó en propuestas concretas de acciones para fomentar la cultura emprendedora desde distintos frentes, y continúa con la implementación y evolución de esas acciones; y, por el otro, por haber implementado esas acciones en simultáneo en base a una novedosa combinación de actividades puntuales generando aprendizaje y mejoras durante el segundo año de aplicación y el tercer año en marcha.

Referencias

- Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators?: Evidence from Italy. *Research policy*, 31(7), 1103-1122.
- Kantis, H., Angelelli, P., & Moori, V. (2004). Desarrollo emprendedor. *América Latina y la experiencia internacional*, 35-198.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-598.
- Lundström, A. y Stevenson, L. (2002) On the Road to Entrepreneurship Policy, vol. 1. Swedish Foundation for Small Business Research, Stockholm
- Markman, G. D., Phan, P. H., Balkin, D. B., & Gianiodis, P. T. (2005). Entrepreneurship and university-based technology transfer. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 241-263.
- Mian, S. A. (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework. *Journal of business venturing*, 12(4), 251-285.
- Ussman, A. M. (1998). University and Entrepreneurship Development. In *International Conference, Academy of Business & Administrative Sciences*.