



Revista Venezolana de Gerencia  
ISSN: 1315-9984  
rvgluz@gmail.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

## Emprendimiento como práctica colectiva en la región de los Lagos

---

**Alarcón González, Ulises; Ochoa-Arias, Alejandro**

Emprendimiento como práctica colectiva en la región de los Lagos

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 26, núm. 94, 2021

Universidad del Zulia, Venezuela

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612019>

# Emprendimiento como práctica colectiva en la región de los Lagos

Entrepreneurship as a collective practice: A case study in the Lake region

*Alarcón González, Ulises*

*Universidad Austral de Chile, Chile*

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612019>

*Ochoa-Arias, Alejandro*

*Universidad de Los Andes, Venezuela*

## RESUMEN:

El emprendimiento constituye una de las estrategias para la incorporación del ser humano en los procesos productivos. Su auge en el presente ha venido de la mano de los procesos de reforma de la política previsional en occidente y el sostenido deterioro de las formas laborales industriales. Pero es también, el resultado de los procesos de creatividad e innovación que se hacen cada vez más comunes en la sociedad contemporánea. En este estudio se explora el emprendimiento como una práctica colectiva al investigar la experiencia de un grupo de emprendedores en un espacio común compartido para el desarrollo de sus emprendimientos. El estudio se desarrolló desde una perspectiva de la investigación-acción, en la ciudad de Puerto Montt, al sur de Chile en el espacio turístico denominado "Pueblito Melipulli". El caso de estudio despliega el proceso de aprendizaje de técnicas y estrategias para agregar valor a la actividad micro emprendedora de carácter artesanal y autóctona. Durante este proceso se obtuvieron hallazgos sobre los obstáculos y posibilidades de su desarrollo al albor de entender una posibilidad de emprendimiento como práctica colectiva. Entre ellos, la necesidad de reconocerse como comunidad que aprende, la construcción colectiva del entorno de su emprendimiento y la autoestima. Se concluye mostrando la resiliencia de los emprendedores fundada en la práctica proactiva de construir un horizonte de expectativa colectivo que se espera sea el aprendizaje central para sus próximas acciones colectivas y la sustentabilidad del emprendimiento en el futuro inmediato.

**PALABRAS CLAVE:** Emprendimiento, práctica colectiva, comunidad de aprendizaje.

## ABSTRACT:

Entrepreneurship constitutes one of the strategies for the incorporation of the human being in the productive processes. Its rise in the present has come hand in hand with the processes of reform of pension policy in the West and the sustained deterioration of industrial labor forms. But it is also the result of the processes of creativity and innovation that are becoming increasingly common in contemporary society. This study explores the work of entrepreneurship as a collective practice by investigating the experience of a group of entrepreneurs in a common space shared for the development of their ventures. The community of entrepreneurs was accompanied in processes of learning techniques and strategies to add value to the micro entrepreneurial activity of artisanal and endogenous character. During this process, findings were made on the obstacles and possibilities of their development at the dawn of understanding entrepreneurship as a collective practice. In particular, their own constitution of a learning community, the search of common well being and self-esteem. An action-research approach was applied. This study was carried out in the city of Puerto Montt, in the south of Chile, in a tourist area called "Pueblito Melipulli". It concludes by showing the resilience on the proactive practice of collective building of a horizon of possibilities as critical on the sustainability of the social learning for their future.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship, collective practice, learning community.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas, pequeñas, medianas o microempresas existen en los sistemas económicos en el mundo porque, el ser humano como tal, tiene necesidades básicas, como la alimentación y el vestuario; secundarias, como la seguridad, la realización personal, entre otras (Maslow, 1991: 21). Es decir, el ser humano experimenta insuficiencias que se requieren satisfacer y, en consecuencia, se constituyen en consumidores que configurarán un espacio de búsqueda y provisión de productos (bienes o servicios) dando lugar a unidades productivas y de consumo en una relación de interdependencia que involucra a todos (Schlotfeldt y Flores, 1993:14). Este proceso de interdependencia y competencia impone a las organizaciones conocer cuándo, dónde, por qué y

cómo compran los consumidores, qué tipo de bienes y servicios demandan y quiénes son esos consumidores (Kotler y Kotler, 2016:16,17).

Al observar la microempresa en Chile, se releva la enorme importancia de esta actividad pues ocupa el 44,9% del total de empresas en el país según la Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas de Agosto de (2017:4), lo que muestra un sector relevante e importante como protagonista de la actividad económica del país. En esta línea de análisis, en Chile existen 1.992.578 micro emprendedores, siendo el 52,2 % informales y el 47,8 % formales. Alrededor del 41 % de los trabajadores informales se inclina por una jornada parcial (30 hrs. o menos), y una porción menor (20%) trabaja por jornada completa de 45 hrs. En tanto, el tipo de contrato que usualmente se utiliza es el acuerdo de palabra, siendo aplicado por el 96,7 % de los micros emprendedores informales. El 78,2 % de los negocios informales no posee más de 1 trabajador (excluyendo al dueño), mientras que en los formales la participación se distribuye en un 51,6 % con 1 trabajador, el 20,4 % con 2 trabajadores y el 8,6 % que posee 3 trabajadores.

En efecto, se observa que la cantidad de microemprendimientos es menor en la medida que poseen más trabajadores de acuerdo con el Boletín: Informalidad en el Microemprendimiento en Chile. Resultados de la EME 5 (2018:1). En Chile, el ingreso monetario promedio de los hogares que pertenecen al 40% de menores ingresos, no alcanza a superar la línea de la pobreza de un hogar de 4 personas o más (\$400.256) de acuerdo con el Informe de Desarrollo Social (2018:89), y en el caso de los micro emprendedores en 48,8% obtiene ganancias de hasta \$257.500 según el Informe Final: Levantamiento

Levantamiento Oficial Quinra Encuesta de Microemprendimiento V EME (2017:91). Esto implica que el ingreso de los micros emprendedores, en promedio los ubica por debajo de la línea de pobreza de un hogar de 4 personas o más, es decir, el microempresario experimenta una condición de extrema fragilidad.

Ante un escenario de la precariedad del sector, se encuentran con frecuencia discursos orientados a la promoción de la actividad del emprendimiento exitoso que demanda eficiencia, proactividad y la capacidad para potenciar el desarrollo creando más fuentes de trabajo y otorgando un mayor valor agregado al proceso económico, con un crecimiento sustentable en el tiempo y con la tranquilidad necesaria para poder insertarse y permanecer en el tejido productivo a través de sus actividades. La disparidad entre esta imagen del emprendimiento exitoso y la precariedad que se infiere de los datos anteriores demanda reflexionar sobre la experiencia del emprendimiento como una práctica y su impacto en el entorno del emprendedor (Ramírez et al, 2017:67).

A partir de la experiencia concreta de los microempresarios del “Pueblito Melipulli” en Puerto Montt (un enclave turístico artesanal y de otros rubros, gestionado por los propios emprendedores) se explora la cultura microempresarial y la posibilidad de mejorar los modelos de negocios de los microempresarios, reconociendo que son proyectos de economías de subsistencia (Bekerman y Rikap 2012:125). Para ello, en este trabajo se concentrará en dar cuenta de los resultados del acompañamiento técnico en un proceso de acción-investigación en el cual los investigadores y los emprendedores establecen una comunidad de aprendizaje temporal en torno a la gestión del emprendimiento, quedando para un trabajo posterior algunas consideraciones más generales sobre el emprendimiento como un modo de vida en la sociedad del presente (Castel, 1997: 34, Joseph, 2010).

El proyecto se concibió como un proceso de acción-investigación en la cual los investigadores acompañaron a los miembros de «pueblito» a formular, comprender y cuestionar las dinámicas de sus propias empresas y de la interacción entre ellos, dado que comparten el mismo espacio físico en el cual se despliegan sus actividades y se atiende a sus clientes. El utilizar un enfoque de acción-investigación se justifica porque en ella se atienden “aspectos de interés para individuos y comunidades en la conducción cotidiana de sus vidas” (Reason, 2006:191, traducción nuestra). Esto permitió incluso potenciar la capacidad de reflexión de todos los involucrados a partir de la promoción de construir discursos narrativos (Shotter, 2010) que permitieran expresar el significado de su actividad a partir de su propia reflexión (Ripamonti et al, 2016)

El propósito de los investigadores era el de poder constituir una comunidad de aprendizaje de la labor empresarial y social en términos de apoyar una iniciativa de hace ya varias décadas en la ciudad y, por otra parte, comprender algunas de las circunstancias que pudieran generalizarse en torno a la actividad del emprendimiento. En este sentido, este es el primer reporte de la experiencia en cuánto a la aplicación de algunas estrategias y técnicas para el reconocimiento de los emprendedores y de sus propios emprendimientos.

## 2. EL EMPRENDIMIENTO: ALGUNAS CONSIDERACIONES

El emprendimiento ha sido objeto de diversas aproximaciones que van desde la dimensión estrictamente económica vinculada al desarrollo de las habilidades creativas e innovación para ocupar segmentos del mercado y, por otra parte, ha sido objeto de críticas al construirse un discurso sobre el cual se adelantan procesos de fragmentación del mercado laboral a partir de los procesos de autonomización de la producción y su impacto en la precarización laboral que han conducido a procesos de desplazamiento de una sociedad laboral por una sociedad del emprendimiento.

En este sentido, es pertinente preguntarse sobre los modos cómo el emprendimiento se adecúa a un determinado sentido social dependiendo de los fundamentos sobre los cuales se construye el sentido de esta actividad. Como señala Arias y Ribes-Giners (2019: 1014), “La construcción e inserción del individuo en redes puede tener diferentes orígenes y motivaciones”; y para ello, es menester comenzar por esbozar algunos de los lineamientos en los cuales se inserta el trabajo desarrollado en el “Pueblito Melipulli” (de ahora en adelante, denominado “pueblito”). Este califica dentro de los sectores que, desde las políticas públicas asociadas al desarrollo de la región de los Lagos son considerados objeto de atención y acompañamiento pues se establece como política “Fomentar la creación de centros de emprendimiento locales para la generación de nuevas unidades productiva y puestos de trabajo” que se corresponde con el lineamiento estratégico regional vinculado al Turismo, donde se declara trabajar el “Fortalecimiento de competencias técnicas del recurso humano de las empresas y servicios vinculados al Cluster Turístico para adecuarlas a los requerimientos de la demanda” (Gobierno Regional de Los Lagos, 2009:20). Este lineamiento es compatible con entender el desarrollo como un proceso de activación y canalización de fuerzas sociales, de avance en la capacidad asociativa, de ejercicio de la iniciativa y de la inventiva (Boisier, 2003:50). Esta consideración es importante para abordar el sentido social del emprendimiento.

El término emprendedor, ilustrada en su significación francesa *entrepreneur*, se refiere a las personas con la voluntad o la capacidad de afrontar la incertidumbre (Draier, et al, 2013:12). En el transcurso del tiempo, el término ha sido usado de modo indistinto para calificar la actitud de una persona o una práctica. En este sentido, la diferencia entre el uso formal y cotidiano dio lugar a expresiones como la de Drucker quien en 1985 hacía la distinción en no calificar como emprendimiento cualquier negocio pequeño y nuevo, sino a la actitud de quien está al frente, a saber, la de innovador (CORFO, 2014:23). De manera similar, Stevenson aporta una definición del emprendimiento como la «búsqueda de oportunidad más allá de los recursos bajo su control» (Eisenmann, 2013).

Contextualizando lo indicado, podría señalarse que el emprendedor es alguien que tiene una idea innovadora y que va tras su objetivo más con el corazón que con la razón, por lo que no le importa lo que cueste alcanzarlo en términos de tiempo, dinero y esfuerzo (Bucardo, Saavedra y Camarena, 2015:101). Hay que consignar que no todos los emprendedores terminan siendo empresarios, pero que el adoptar una actitud empresarial puede ser un factor clave para su éxito y permanencia en el tiempo.

Es indudable que, pese a todas las distorsiones, disparidades y vicisitudes, que se viven en la vorágine económica, en última instancia, esta actividad es un real sustento de las personas, en sus fundamentos y en sus objetivos. Se transforma también, en algunos casos, como el acá presentado, en un mecanismo de sobrevivencia individual.

Un aspecto básico asociado al emprendimiento es su conexión con el entorno. Al respecto, Torres señala: “Las actividades productivas y el reparto del producto, así como la distribución geográfica de los productos en función de la demanda (circulación) tienen su motivación en última instancia en el consumo. El trabajo humano y el consumo se presentan como actividades básicas para desarrollar productos y el destino final de los mismos” (Torres, 2005:9).

Los procesos emprendedores están fundados en el trabajo y su inserción en las redes de producción y consumo. En el caso de las microempresas, tal como se mencionó con anterioridad, están constituidas por personas con escasa preparación, tanto desde el punto de vista de la formación general como del entrenamiento administrativo y, por consiguiente, empresarial en su conjunto. Por tanto, se presentan como organizaciones un tanto desalineadas del tejido orgánico comercial.

Esta falta de inserción en las redes comerciales aunada a la complejidad de la sociedad moderna implica dificultades mayores ante un mercado del consumo más complejo y con mayor sofisticación de los clientes; con menor lealtad de parte de ellos y reducción en los márgenes de ganancias (Rodríguez et al, 2008:8). Todo lo anterior supone para emprendedores con escasa holgura para maniobrar en su entorno productivo y de intercambio un reto vital.

Según algunos autores, el emprendimiento se convierte no en una condición sino en una modalidad de intervención. En ese sentido, Baumol (1990: 898-899) señala que existen emprendedores productivos e improductivos y que estos últimos pueden ser inclusive, destructivos y que el camino andado depende en gran medida de la estructura de pagos en la economía y de las reglas del juego. Fuentelsaz y González (2015:69) califican al emprendimiento productivo como un auténtico motor de la innovación y el crecimiento económico y puede coligarse al hallazgo de buenas oportunidades de negocios, con el consiguiente acrecentamiento del bienestar; así mismo, SuárezÁlvarez y Pedrosa (2016:62) señalan que en función de los objetivos que se intentan conseguir es factible identificar al menos tres tipos de emprendedores: extra-emprendedor, intra-emprendedor y emprendedor personal; donde por supuesto, los del pueblito son el tercer tipo; los que aprenden, desaprenden y vuelven a aprender

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS: MÉTODO DE ESTUDIO E INTERVENCIÓN

El proceso de investigaciónacción se desarrollo a partir de una vinculación orgánica con los miembros emprendedores del “Pueblito”. En sus inicios se desplegó una estrategia envolvente de los participantes que partía de la re-constitución del espíritu de colaboración, tomando en cuenta la heterogeneidad de generaciones. La primera estrategia de integración social se apoyó en actividades como:

a) La técnica de Seis Sombreros de Pensamiento, también denominada STH (Six Thinking Hats) de Edward De bono, que admite indagar voluntariamente una diversidad de representaciones, que pueden ser diferentes de las percepciones que uno tiene (Lizárraga y Angulo, 2014:64). b) Entrevistas a profundidad: Dirigidas fundamentalmente a construir una caracterización de los actores a partir de la distinción ya presentada. Por otra parte, orientados por un propósito de construir una identidad empresarial, se apeló a mecanismos de entrevistas grupales, encuestas y la realización de grupos de co-diagnóstico que, fundados en las estrategias de diagnóstico organizacional, permitió a los participantes encarar la tarea de construirse en torno a un proceso de aprendizaje de la gestión propia de su iniciativa y contribuir a la sinergia colectiva. En este sentido, el desarrollo de un análisis FODA de carácter cualitativo permitió la evaluación de los aspectos positivos y negativos de la situación interna y su entorno (Ponce, 2007:114). Las encuestas, entrevistas semi-estructuradas y entrevistas a profundidad permitieron configurar las capacidades de trabajo en equipo y las habilidades emprendedoras al grupo y sus miembros participantes del «Pueblito». En una actividad de escritura reflexiva, participaron en la escritura de cartas a personas del entorno del “Pueblito” y a las instituciones que consideraban claves para el desarrollo adecuado de sus actividades. Esta actividad

reflexiva permitió hacerles parte de la investigación al reflexionar no sólo como dolientes de una situación problemática sino como parte de quienes se entienden aportan soluciones y construyen horizontes posibles.

A la par de estos estudios exploratorios se dedicaron los esfuerzos a identificar aspectos claves para el desarrollo futuro de las iniciativas individuales y potenciar la sinergia en el «Pueblito». Aspectos tales como el emprendimiento, la creatividad, la identidad de marca desde una mirada sistémica, tomando en cuenta la relativa preparación técnica empresarial con que cuentan los actores comerciales. Así mismo, buscamos detectar algunos factores claves de valor comercial de los locatarios del Pueblito Melipulli.

Para esta última parte, de prospección estratégica se apeló a la metodología Scrum, que es una alternativa de gestión que sirve para trabajar proyectos desarrollados en ambientes complejos que demandan urgencia en los resultados y en los que la plasticidad es un requisito indispensable. Esta inventiva, ofrece agilidad y el resultado, casi siempre, genera valor (Takeuchi y Nonaka, 1986). Galindo, et al, (2019:2) señalan que se activa en un cuadro de trabajo que busca la asistencia eficaz de equipos en la realización de proyectos, precisando un conjunto de roles y utilizando una sucesión de elementos y mecanismos para su adecuado funcionamiento. En este caso, fue utilizada para acompañarlos en el camino de aprender a trabajar con micro proyectos colectivos y que ayudaran a potenciar el entorno del enclave comercial.

En resumen, tenemos así una estrategia de estudio e intervención que va desde la exploración de las características individuales hasta la identificación de posibles estrategias de trabajo colectivo con los miembros del «Pueblito» sin dejar de lado, la dimensión organizacional requerida para la sobrevivencia material y la sustentabilidad de sus iniciativas en el mercado.

#### 4. EXPERIENCIA DE EMPRENDIMIENTO COMO PRÁCTICA COLECTIVA: PUEBLITO MELIPULLI. UN RECORRIDO HISTÓRICO

El pueblito Melipulli, se presenta como un enclave físico y una agrupación heterogénea de las más diversas actividades comerciales de la microempresa en Puerto Montt, destacando los artesanos. Se puede mencionar que la mayoría son artesanos comerciantes adultos y adultos mayores, que fabrican sus propios productos y los venden en el mismo espacio; aunque algunos expenden sus productos en otros espacios. Además, se encuentran otros rubros, tales como restaurantes y peluquerías. Son todos locales de comerciantes ubicados desde 1987. Así también, hay otros que tienen menos tiempo, porque han adquirido los locales en etapas más recientes.

En general, los miembros presentan escasa o nula formación en gestión de negocios y no cuentan con una estructura organizacional claramente definida y cohesionada, ni una planificación estratégica. Si comparamos esta realidad con procesos identitarios, como lo señala Hall y Gay (2003:15), que, en el lenguaje del sentido común, la identificación se cimenta sobre la base del reconocimiento de algún inicio común o unas particularidades compartidas con otra persona o grupo o con un ideal, y con el marco natural de la solidaridad y la lealtad instituidas sobre este fundamento, podemos inferir que cumplen escasamente con la condición de grupo cohesionado y preparado para el devenir de los constantes cambios que vive la sociedad hoy en día.

De acuerdo con lo anterior, podemos dar la razón a que “Las manifestaciones culturales que sean reconocidas o no como patrimonio inmaterial de una comunidad implican ya una discriminación (es decir, qué productos culturales son seleccionados o no, y cómo ninguna selección resulta inocente o baladí) y contiene a la base una opción política determinada”, según Massó (2006:90). Así también, Escobar et al, (2016:108) señala que es sustancial destacar el valor estratégico, los riesgos y las oportunidades coligados con el cuidado del patrimonio cultural y el desarrollo del turismo.

La convergencia de los elementos presentados, concatenan con una necesidad de reconocimiento de la importancia patrimonial que debería tener el Pueblito Melipulli, debiendo pasar por una voluntad de recuperar la memoria colectiva con una mirada sistémica y comprehensiva, que permita ayudar al desarrollo del «Pueblito».

La caracterización de los micros emprendedores presentada en la introducción del presente trabajo y lo señalado en los párrafos anteriores se puede estimar la amplia gama de dificultades que exhiben a la hora de desarrollar una gestión integral de calidad desde la perspectiva de crecimiento y desarrollo que puedan llevar a cabo. Kantis, Gonzalo y Álvarez, (2013:34) señala que “Un aspecto clave para que surjan nuevas empresas dinámicas es la existencia de emprendedores y de emprendimientos orientados al crecimiento” y esto claramente se contrapone al estado de los micros emprendedores investigados.

#### **4.1 Una trayectoria histórica del Pueblito Melipulli**

El tejido social que labora corresponde a creadores y comerciantes arraigados a costumbres propias de la zona. Su historia comienza con doce personas que se interesaron en tener un espacio que los pudiera albergar, dando lugar a la formación de un colectivo de artesanos callejeros y luego a la “Agrupación Regional de Artesanos”.

Las personas que iniciaron tenían diversos antecedentes, poseían estudios incompletos, otros sin educación formal, además de precarias condiciones de vida y una mirada disidente del sistema económico y político vigente en esos años en Chile. Así, trabajando en conjunto, lograron formular una estrategia que alivianara sus precarias condiciones, llegando a obtener un terreno y gestionarlo en el tiempo.

Este logro puede entenderse, si asumimos lo señalado por Mazurek (2009:13) sobre la ocupación de un territorio, a saber, “el carácter relativo de la localización se expresa en la noción de potencialidad del lugar: no es siempre topográfico sino con valor de costo, de tiempo, de atracción y otros. Esta noción implica una estrategia de actores; es decir, una importancia fundamentalmente social”. Así también, Hegglin et. al. (2016:7) reconoce el papel del espacio territorial, “entendido en término de complementariedades de conocimientos, generación de variedad relacionada y no relacionada, y generación y circulación de conocimientos”. Y esto se hace vivo en la dinámica del ciclo de vida territorial y de los grupos de personas que han creado, conformado, entrado y salido del pueblito.

En un recorrido histórico del “pueblito”, se identifica a 1986 como el año donde se otorga la primera patente comercial. Los primeros materiales artesanales trabajados fueron la madera, los tejidos, el cuero (Declaraciones de Balsamina Medina, de oficio tejedora). Los participantes de esta incipiente actividad eran de diferentes orígenes; algunos puertomontinos, otros de Santiago, Viña del Mar, Valparaíso, Illapel, según José Hernández (Artesano en madera). Con el andar de los años, lograron configurar y legalizar una sociedad anónima denominada “Sociedad De Microempresas Pueblito De Artesanos Melipulli S A”.

La organización en los años 2000 a 2001, solicitó al Ministerio de Bienes Nacionales (Decreto 1327 EXENTO - 10-DIC-2001) la concesión onerosa del terreno con una superficie total de 1.933,40 m<sup>2</sup>, a fin de destinarlo a la remodelación de 58 locales comerciales ya existentes, los que se encontraban en regulares condiciones y para construir 20 locales nuevos, e instalar una cafetería y servicios turísticos. En una segunda etapa se planteó construir una escuela de artes, servicios turísticos y un centro de eventos. Algunos de estos hechos pudieron materializarse, pero la mayoría quedaron en el camino.

Al año 2018, en una intervención solicitada por algunos miembros del «Pueblito» se incorporó el grupo de trabajo constituido por los autores y la participación de una psicóloga. En el proceso de co-diagnóstico y auto-diagnóstico, los hallazgos obtenidos permiten hacer la siguiente caracterización.

#### **4.2. Caracterización de los miembros del «Pueblito»**

Son locatarios, 70 locales comerciales en total, aunque no todos activos y operan en forma individual. La población objetivo de este proyecto consideró alrededor de 25 locatarios que forman parte de la Agrupación “Artesanos Productores Puerto Montt Melipulli” (un total de 60 socios). Sin embargo, al momento de comenzar a trabajar llegaron alrededor de 19 y se terminó trabajando con 12 aproximadamente. La intervención con ellos no puede entenderse sino como un proceso de acompañamiento en el tiempo que les permita romper el círculo vicioso de no considerar el crecimiento del pueblito Melipulli en su conjunto.

Las ventas promedio diarias en los últimos años han pasado de US\$40 a menos de un tercio, en algunos casos, lo que indica la precariedad del mantenimiento de los puntos de venta en cuestión. Este hecho fue señalado en entrevistas directas.

La heterogeneidad etaria entre los participantes permite clasificar los emprendedores en locatarios participantes desde el inicio de la creación del pueblo, herederos de la práctica artesanal y del espacio y, finalmente, miembros que se han incorporado posteriormente incluyendo jóvenes microempresarios. De acuerdo con la actividad desarrollada se pudo identificar: a) Personas y entornos familiares que han dedicado parte de su vida al desarrollo de la actividad artesanal y comercial con la cual participan en la agrupación. b) Sectores diversos del área de servicios y artesanías que requieren de visión estratégica para sus propios negocios y la mejora de su entorno. c) Desconocimiento de herramientas que puedan incidir favorablemente en el desempeño de sus propias actividades y la integración de estas para mejorar el entorno común.

La actividad en promoción de su trabajo es escasa (7 han participado en ferias locales y 1 en feria internacional), su portafolio de productos es limitado y el control de costos de la fase productiva y de la fase comercial es limitado.

#### **4.3. La experiencia de acción participativa. Estado actual del grupo:**

Durante las sesiones, se observó al grupo cohesionado en su trabajo en sala. Su disposición se destacaba pues usualmente ocupó tiempo de su descanso, lo que evidenció motivación en querer participar de las actividades. No obstante, se presentaron algunas resistencias a querer dialogar acerca de los tópicos que los vinculan como un equipo dentro de la organización en la que participan. Se pudo observar la necesidad de querer contar sus experiencias personales en los oficios que cada uno desarrolla y de la propia experiencia organizacional, por lo que las actividades planificadas en general, se extendían.

Entre los participantes es posible encontrar potenciales liderazgos, aunque se respeta a la líder natural y legal que está presente y quien gana confianza en su liderazgo. Se observa un grupo con nivel educacional básico y algunos con enseñanza media, lo que no ha cambiado con el paso del tiempo. La forma de resolución de conflictos es dicotómica, soliendo ser la huida del problema o bien el enfrentamiento provocador a nivel verbal.

En el equipo de la organización del Pueblito Melipulli se pueden establecer diferencias entre las características a nivel de pensamiento de sus participantes, teniendo en consideración lo citado, en general, por Edward de Bono en su libro “6 sombreros para pensar” (1988), es un grupo diverso en cuanto a que existen pensamientos más negativos y críticos, que al efectuar el líder u otro participante una idea, hay quienes tienen la imagen de que aquello “no va a funcionar”. También se pueden observar participantes que privilegian la evidencia como criterio de desempeño exitoso. Otros participantes con una vocación más creativa lo cual brinda al grupo una versatilidad de posibilidades al llevar a cabo un proyecto. Algunos también muestran pensamientos positivos en sus acciones, que frente a la adversidad y los problemas que se puedan presentar, tienen puesta la mirada en aspectos propositivos hacia el futuro y de esperanzas acerca de que puede haber un mejor camino para llevar a cabo sus ideas.

Dentro de los pensamientos de tipo emotivos, suelen ser uno de los que más se vieron expuestos dentro del grupo, puesto que la emotividad y la intuición y, eventualmente ciertas conductas más espontáneas, prevalecen en las acciones que toman los participantes en algunos momentos, especialmente cuando dialogan acerca de sus proyectos o problemas interpersonales del pasado.

Teniendo en cuenta estas miradas, se evidencia un equipo en sus etapas iniciales, a pesar del largo tiempo que llevan trabajando en un territorio conjunto y que tienen las energías por períodos oscilantes en el tiempo y por ello el compromiso y la entrega son uno de los aspectos a fortalecer en el futuro, ya que ello favorecería el logro de sus objetivos. También se visualiza como necesario implementar un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo, de modo que la organización pueda establecer un horizonte claro entre todos sus participantes y así los objetivos que se logren estén previamente establecidos dentro de lo posible y genere mayor sentido

de pertenencia. Además de actividades de nivelaciones dentro del contexto de emprendimientos y desarrollo de negocios.

#### 4.4. Construyendo el proyecto común

Ante el escenario de una organización incipiente a pesar de tener casi dos décadas alentando un proyecto, se decidió re-constituir el grupo a partir de la comunicación diferida con los demás miembros del grupo y la realización de un análisis FODA colectivo. La experiencia permitió atender un problema emergente desde las primeras reuniones: falta de comunicación y cautela ante el cambio, a pesar de la necesidad de propiciar cambios tomando en cuenta la situación de deterioro material de sus propias empresas y del conjunto. No se presentan los resultados específicos sino los hallazgos más relevantes para la experiencia.

**CUADRO 1**  
Resumen FODA desarrollado por los participantes:

**Cuadro 1 Resumen FODA desarrollado por los participantes:**

FORTALEZAS	1. Propiedad de los locales (Atención porque no son dueños del terreno). 2. Artesanos productores. 3. Constancia de los participantes.
DEBILIDADES	1. Diferencia de intereses entre los propietarios (cierre de establecimientos). 2. Falta de comunicación. 3. Escasez de recursos.
OPORTUNIDADES	1. Fondos concursables. 2. Incorporar nuevos proyectos y propósitos al pueblo. (Capacitación, nuevos rubros, ferias, festivales).
AMENAZAS	1. Mercado Inmobiliario.

Fuente: Elaboración propia partir del trabajo de campo realizado.

En el intento por la constitución de la comunidad de aprendizaje y del desarrollo de sus propias narrativas, se realizó el ejercicio de escribir a uno de los miembros del “pueblito” y a las instituciones que se consideran claves para ellos. Esto permitió que se hicieran evidentes incluso discursos que siendo conflictivos entre sí pudieron enriquecerse de la experiencia de narrar a terceros, sus propias experiencias. Esta actividad realizada previa al ejercicio del análisis FODA, (cuadro 1) facilitó la discusión de los resultados al permitirse adoptar una posición reflexiva sobre sus propias experiencias.

#### 4.5. Análisis cualitativo: Lo común por construir

Los hallazgos revelan que el proceso de comunicación se encuentra afectado por la dispersión de intereses que se han dado a lo largo de más de 30 años de convivencia. En lo que esto respecta cabría señalar que la tarea inmediata para los miembros del pueblito de Melipulli es poder identificar lo que son los intereses de quienes se encuentran alejados del «pueblito» y la posibilidad de persuadir e incorporarlos en un nuevo proyecto que los convoque.

Los escenarios para un nuevo proyecto no parecen promisorios porque suponen procesos de inversión en mejoras de los locales, reparación del deterioro de las instalaciones y la inversión adicional para potenciar el

pueblo en un entorno hostil por el tema de la inseguridad y la amenaza asociada al mercado inmobiliario. No obstante, el núcleo de participantes “comprometidos” (alrededor de 10) podría generar la fuerza suficiente para potenciar las fortalezas y atender algunas de las debilidades y enfrentar algunas de las amenazas. Es evidente que un asunto cuya relevancia va creciendo es la amenaza que supone el valor inmobiliario y la precariedad legal sobre la propiedad que se tiene allí comprometida. El “juego” parece estar entre revelar la condición de fragilidad ante las autoridades competentes y conseguir un compromiso de sobrevivencia del «pueblito» como ícono turístico e histórico en función de una renovación del uso del terreno y el respectivo apoyo de las autoridades para re-lanzar el «pueblo turístico de Melipulli»; o por el contrario, asumir que el porvenir del «pueblo» no está en la resolución de los miembros.

Considerando lo anterior, el escenario más proactivo será el re-lanzamiento del proyecto turístico enmarcado en un plan que involucra mucho más actores que los microempresarios del pueblo. Siendo este el caso, los miembros deberán evaluar ya no sólo las fortalezas como unidad, sino las ventajas que cada uno en su arte y trabajo pueda aportar para la renovación de ese proyecto. La sinceridad y el acuerdo claro entre las partes sobre las oportunidades y amenazas no actuales sino las que se podrían disparar con ese escenario; así esto es necesario evaluarlo.

El escenario más equilibrado, que en este caso sería reactivo, está definido por hacer del núcleo de los más comprometidos para avanzar en propuestas incrementales y modestas que permitan atender asuntos concretos, pero sin aspiraciones de resolución estructural de mayor peso que podrían ser acometidas cuando el grupo pueda consolidar el proyecto a futuro y no depender de los compromisos e intenciones pasadas. Este escenario se tilda de equilibrado, pero supone un proceso de reconocer la precariedad por encima de las ventajas para poder atenderla y consolidar las fortalezas (por cierto, una de las fortalezas está mal fundada en cuanto la propiedad de los locales, pues al no tener propiedad sobre el territorio, su valor es realmente muy poco).

El escenario más conservador, referido a mantener el estado actual del pueblo sugiere que debería al menos propiciarse mecanismos de recapitalización de cada uno de los locales para poder hacer frente al deterioro que generan los locales abandonados y cerrados en todo el entorno del pueblo.

El grupo decidió continuar y acometer el trabajo en el fortalecimiento de su capacidad de trabajo en equipo. A través de la metodología SCRUM se procedió a promover talleres orientados a incentivar la autogestión como colectivo social y como fuente de generación de ideas y desarrollo de proyectos locales, que les permitieran desarrollar un horizonte de expectativas con ideas concretas de proyectos que fueran en beneficio de la agrupación para visibilizar la existencia e importancia del “Pueblito Melipulli”, potenciando los emprendimientos de cada uno de los participantes del proyecto y del espacio en su totalidad.

Un aspecto considerado estratégico fue el desarrollo de una identidad de marca con los medios audiovisuales. Esta actividad, permitió ampliar su conocimiento sobre los medios de comunicación y la digitalización de la comunicación. Además, les recaló la importancia de la identidad que representan ellos como un enclave de patrimonio cultural y zona típica de la ciudad y las implicaciones que esto tiene en su entorno y el modo como se pueden desplegar sus actividades.

#### **4.6. Lecciones aprendidas en el «Pueblito»**

El despliegue de las actividades realizadas permitió en un período de aproximadamente seis meses, un proceso de aprendizaje organizacional que se corresponde básicamente con un nuevo modo de entender y asumir el trabajo individual. A partir del reconocimiento del ejercicio independiente como un valor que descansa sobre la premisa de poder apuntalar el espacio común para una mejoría del entorno en el cual se realiza la actividad artesanal y de servicios, se propició un nuevo modo de entender el trabajo de la artesanía en función de su potencial como mecanismo para asociar nuevos miembros en la práctica artesanal específica y en general.

El proceso de reconocerse como «maestros artesanales» no sólo por el dominio de sus técnicas, sino además por desarrollar una arista de divulgación y enseñanza de la práctica, permitió ganar en la apreciación

del trabajo propio y ajeno. Un elemento clave en esto es poder potenciar la condición de marca y de arraigo con respecto al espacio físico y simbólico que es el «pueblito».

De este proceso de reconocimiento de sus debilidades y la necesidad de superarlas ha permitido que hayan podido regularizar el uso del terreno (bien nacional), la actualización del estatus legal de la sociedad y la construcción de nuevos vínculos con otra organización vecina al pueblito, en el intento por incrementar las posibilidades de éxito de todos los miembros de “el pueblito” y de su entorno inmediato.

## 5. CONCLUSIONES

El desarrollo de una experiencia de acción-investigación en un entorno de subsistencia material precaria y con una trayectoria histórica que plantea desafíos en el futuro inmediato y mediano de los miembros del «pueblito», permiten adelantar algunos elementos de interés sobre el papel del emprendimiento en este caso particular y con posibilidad de generalizar algunos de esos resultados. En este ámbito de análisis, es llamativa la insistencia en un proceso de emprendimiento que se ha dilatado en el tiempo para prosperar como medio de subsistencia estable y sostenible. Esto no sólo revela una resiliencia en los procesos de desarrollo personal que ubica un esfuerzo de aproximadamente 40 años, que se mantiene a pesar de los inconvenientes y dificultades que ahora se acrecientan.

El «pueblito» ahora se encuentra en la diatriba de ser protagonista de un proceso de cambio en el cual se verá inevitablemente afectado por los planes recientes de mejorar los espacios físicos de su entorno inmediato. El poder hacer frente con proyectos y organización de sus capacidades colectivas son el punto de partida para un nuevo ciclo en la vida del «pueblito» como proyecto de un emprendimiento colectivo. ¿Podrán mostrar lo aprendido en los procesos vividos en el pasado y las herramientas compartidas en esta investigación acción? ¿Qué encarna en los procesos de vida que se han desplegado durante estos años, la dimensión de ser parte de este proyecto? Estas son preguntas que nos conducen a plantear en el futuro inmediato un nuevo ciclo de reflexión participativa en torno a la vida del emprendedor en concreto, a la luz de lo que son los espacios de construcción de una identidad que parece elusiva en las situaciones de subsistencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F., y Ribes-Giner, G. (2019). Evolución del papel del emprendedor rural: del agricultor subordinado del siglo XVIII al empresario rural actual. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(88), 1005-1028.
- Baumol, W. W. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921. <https://delong.typepad.com/baumol-1990entrepreneurship.pdf>
- Bekerman M., y Rikap C. (2012). Heterogeneidad Estructural y Microemprendimientos pobres en la Argentina. *Revista Problemas del Desarrollo*, 169(43). <http://www.scielo.org.mx/pdf/prode/v43n169/v43n169a7.pdf>
- Boisier S. (2003). Cuadernos de Administración. Universidad Del Valle, N° 29.
- Bucardo, A., Saavedra M. y Camarena, M. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. <https://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.009>
- Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Paidós.
- CORFO, (2014). *Unidad de Estudios. Emprendimiento en Chile: Hacia un modelo de Segmentación*. <https://bit.ly/3mxSufA>
- Cuarta Encuesta de Microemprendimiento (2015). El microemprendedor en Chile. <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/02/Informe-deresultados-el-microemprendedor-enChile.pdf>
- De Bono, E. (1988) *Seis Sombreros para pensar*. Ediciones Granica.
- Draier, E., Huarte, J., Lebendiker, A., Méndez, A., Pértega, G., Rivas, M., Villanueva, J., Sicardi, J., Spina, M. y Vicchi, A. (2013). *Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. Buenos Aires:

Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Subsecretaría de Desarrollo Económico.

- Eisenmann, Th. R. (2013). Entrepreneurship: A Working Definition. <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>
- Escobar, A., Beltrán, M. y Bonza, E. (2017). El Potencial De Los Activos Culturales Asociados Con La Actividad Turística Como Factor De Desarrollo Local En El Barrio Getsemaní, Cartagena De Indias. *Rev. Turismo y Sociedad*, XXI, 107-143.
- Gobierno Regional de Los Lagos (2009). Estrategia de Desarrollo Regional. Región de los Lagos (2009-2020). <https://bit.ly/323zUCB>
- Fuentelsaz L. y González C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. *Universia Business Review*, (47), 64-81.
- Galindo, F., De la Varga, J., Nadales, E., Nadales, D., y Nadales, A. (2019). Implantación y evaluación de la metodología scrum en "Creación de Empresas": un proyecto de innovación educativa. 5º Congreso Internacional de Innovación Educativa- Ponencia de Innovación.
- Hall S. y Du Gay P. (2003). *Cuestiones de identidad cultural*. Editorial: Amorrortu.
- Hegglin, D., Pietroboni, R., Blanc, R., y Lepratte, L. (2016). Emprendedores e instituciones promotoras. X Jornadas Nacionales De Investigadores En Economías Regionales. Eje 2.-Economía social y solidaria en el contexto regional.
- Joseph, J. (2010). Poverty Reduction and the New Global Governmentality. *Alternatives: Global, Local, Political*, 35(1), 29-51. <https://www.jstor.org/stable/40645277?seq=1>
- Informe de desarrollo social (2018). <https://bit.ly/39UDZNS>
- Kantis, H., Gonzalo, M. y Álvarez, P. (2013). ¿Emprendedores "ambiciosos" en Argentina, Chile y Brasil?: el Papel del Aprendizaje y del Ecosistema en la Creación de Nuevas Empresas Dinámicas. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 1(3), 33-60.
- Kotler, Ph. y Kotler, M. (2016). *Marketing de ciudades*. LID Editorial.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2017). Levantamiento Oficial Quinta Encuesta de Microemprendimiento VEME (2017). <https://bit.ly/3d4IJmf>
- Lizárraga, P. y Angulo, V. (2014). Empoderamiento a través de los seis sombreros de pensamiento y competencias personales para el desarrollo organizacional. *Revista del Departamento Académico de Ciencias Económicas y Empresariales*, 12.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Ed. Díaz de Santos S.A.
- Massó, E. (2006). La identidad cultural como patrimonio inmaterial: relaciones dialécticas con el desarrollo. *Theoria*, 15(1).
- Mazurek, H. (2009). Capítulo 2. *El espacio o la organización de las localizaciones*. In *Espacio y territorio: Instrumentos metodológicos de investigación social*. IRD Éditions. <https://bit.ly/32PqafP>
- Ministerio de Bienes Nacionales (Decreto 1327 EXENTO - 10-DIC2001) Adjudica Concesión Onerosa Directa De Inmueble Fiscal En La X Región De Los Lagos A Sociedad De Microempresas Pueblito De Artesanos Melipulli S.A. <https://bit.ly/3mBIEb6>
- Ponce H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Ministerio de Economía (2018). Quinta Encuesta de Microemprendimiento. <https://bit.ly/3d57NJO>
- Ramírez, N., Mungaray, A., Aguilar G., y Flores, Y. (2017). Microemprendimientos como instrumento de combate a la pobreza: una evaluación social para el caso mexicano. *Innovar*, 27(64), 63-74. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62369>
- Reason, P. (2006). Quality and choice in action research. *Journal of Management Inquiry*, 15, 187-203.

- Ripamonti, S., Galuppo, L., Gorli, M., Scaratti, G., & Cunliffe, A. L. (2016). Pushing Action Research Toward Reflexive Practice. *Journal of Management Inquiry*, 25(1), 55–68. <https://doi.org/10.1177/1056492615584972>.
- Rodríguez-del-Bosque, I. y García-delos-Salmones M. del Mar. (2008). La influencia de la propensión a innovar del gestor en la implantación de programas de fidelización de clientes en el pequeño comercio. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (38), 007-036.
- Schlotfeldt, C. y Flores, P. (1993). Técnicas Para Mejorar La Microempresa. Editorial Universitaria S.A.
- Shotter, J. (2010). Situated dialogic action research: Disclosing “beginnings” for innovative change in organizations. *Organizational Research Methods*, 13, 268-285.
- Suárez-Álvarez, J., y Pedrosa, I. (2016). Evaluación De La Personalidad Emprendedora: Situación Actual Y Líneas De Futuro. *Papeles del Psicólogo*, 37(1), 62-68.
- Takeuchi H. y Nonaka I. (1986). *The New New Product Development Game*. Hitotsubashi University. Harvard Business Review.
- Torres, R. (2005). Teoría del comercio internacional. Editorial Siglo Veintiuno Editores.