

Effectuation y su aplicación en la capacitación de emprendimiento juvenil

.....
YBI Perspectivas para el Éxito



Contents

- 03 Sobre YBI
- 04 Sobre Perspectivas para el Éxito
- 05 Reconocimientos
- 06 Presentando Effectuation
- 09 Aplicación de Effectuation en la Capacitación de Emprendimiento
 - 10 Effectuation en Alianza Empreendedora
 - 16 Beneficios de aplicar effectuation en la capacitación de emprendimiento
- 17 Referencias

Sobre YBI

Youth Business International (YBI) es una red global de organizaciones expertas en más de 50 países que apoyan a jóvenes vulnerables para convertir sus ideas en negocios exitosos, creando empleos y fortaleciendo comunidades.

Desde 2014, YBI ha brindado apoyo a 95.102 jóvenes para iniciar o hacer crecer un negocio mediante la prestación de una gama de servicios de apoyo al emprendimiento, desde capacitación y mentoría hasta el acceso a financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial.

La visión de YBI es que el emprendimiento juvenil sea reconocido por impulsar un desarrollo económico sostenible, y que todos los jóvenes que desean establecer un negocio pueden alcanzar su potencial.

YBI cree en el poder del enfoque de red a través del cual genera conexiones entre regiones y globalmente para compartir experiencias y colaborar en el desarrollo de soluciones para aumentar el impacto de los servicios para jóvenes emprendedores e influir en el campo del apoyo al emprendimiento juvenil.





Sobre Perspectivas para el Éxito

En 2018, YBI encargó una serie de estudios de investigación, *Perspectivas para el Éxito*, para recopilar aprendizajes sobre temas prioritarios con el fin de informar el trabajo de la red de YBI y compartir este aprendizaje con otros que apoyan a jóvenes emprendedores a nivel mundial. Recopilando evidencia y conocimiento de las organizaciones miembro de YBI, los jóvenes emprendedores con los que trabajan y otras fuentes relevantes, los documentos brindan información y recomendaciones para mejorar la efectividad programática y organizativa del sector de emprendimiento juvenil.

Este documento arroja nueva luz sobre la metodología de effectuation y su papel en la capacitación de emprendimiento aplicada por Aliança Empreendedora, miembro de YBI en Brasil.

Esperamos que este trabajo sea una valiosa contribución al aprendizaje global sobre este tema y ayude a configurar un diseño de programa de capacitación más impactante para que, en el futuro, un número aún mayor de jóvenes vulnerables puedan desarrollarse y desarrollar sus negocios con éxito.

Reconocimientos

El apoyo a esta publicación ha sido proporcionado por la Fundación Citi como parte de una donación a YBI y su miembro brasileña, Aliança Empreendedora, bajo su iniciativa Pathways to Progress, y por BID Lab, el laboratorio de innovación del Grupo BID a través de su asociación con YBI en el Programa de Emprendimiento Juvenil (YEP) para América Latina y el Caribe.

YBI desea agradecer a los escritores, Ana Paula Paes Leme Barbosa y Eduardo Vilas Boas de Trovata Desenvolvimento Profissional, y al equipo de Aliança Empreendedora por compartir sus experiencias.



Para mayor información sobre los programas de capacitación de emprendimiento de Aliança Empreendedora, visita:
aliancaempreendedora.org.br

Citi Foundation



Presentando Effectuation

La enseñanza del emprendimiento en universidades y escuelas empresariales ha evolucionado durante las últimas dos décadas para enfocarse más en el aprendizaje experiencial, permitiendo a los participantes experimentar actividades emprendedoras en la práctica y aprender de ellas. Esto se basa en el trabajo de profesionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que ha estado aplicando enfoques experienciales al desarrollo del emprendimiento desde la década de 1970, y recientemente ha cobrado impulso con la publicación de textos populares como *The Lean Startup* (Ries, 2011), *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010) y *The Startup Owner's Manual* (Blank & Dorf, 2012), que proponen un proceso más iterativo del desarrollo de una empresa. Entre las nuevas metodologías desarrolladas durante este período se encuentra la lógica de effectuation, que apareció alrededor del inicio del nuevo milenio como una nueva forma de ver el proceso de emprendimiento.

Effectuation se centra en la idea de que los emprendedores desarrollan su negocio con base en lo que pueden crear con el conjunto de recursos (o “medios”) que tienen. Cuando se formó el concepto de effectuation, la mayoría de los cursos académicos de emprendimiento se centraban en enseñar a los emprendedores cómo elaborar un plan de negocios.

Esto estaba alineado con el enfoque principal de la administración en ese momento, centrado en la planificación estratégica; un enfoque basado en la “lógica de causalidad” que asume que se lanzará un nuevo negocio basado en ciertas premisas que no están necesariamente relacionadas con los recursos que el emprendedor tiene en su poder.



Usando el razonamiento causal, los emprendedores determinarán los objetivos a alcanzar y buscarán los recursos que les permitan hacerlo, mientras que con el razonamiento efectivo, definido como lo opuesto a la

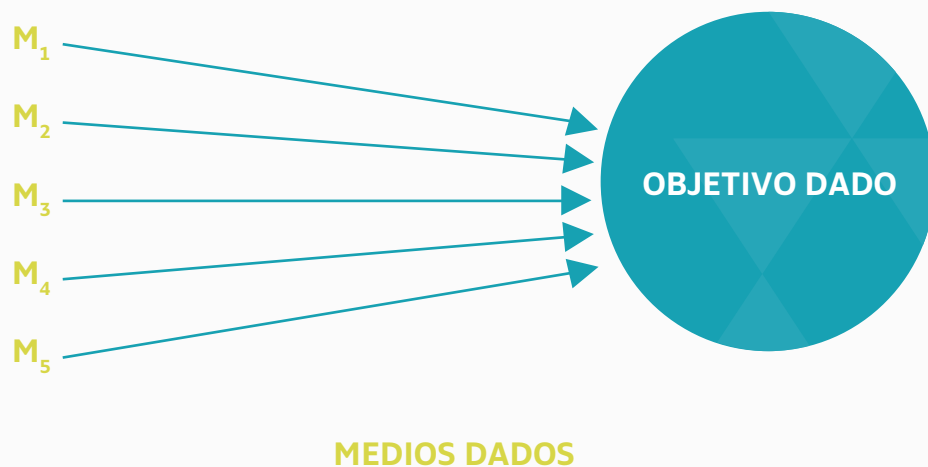
causación, los emprendedores determinarán los objetivos de acuerdo con los recursos o medios que ya poseen (ver diagrama).

Causación vs. Effectuation

Pensamiento gerencial

Característica distintiva

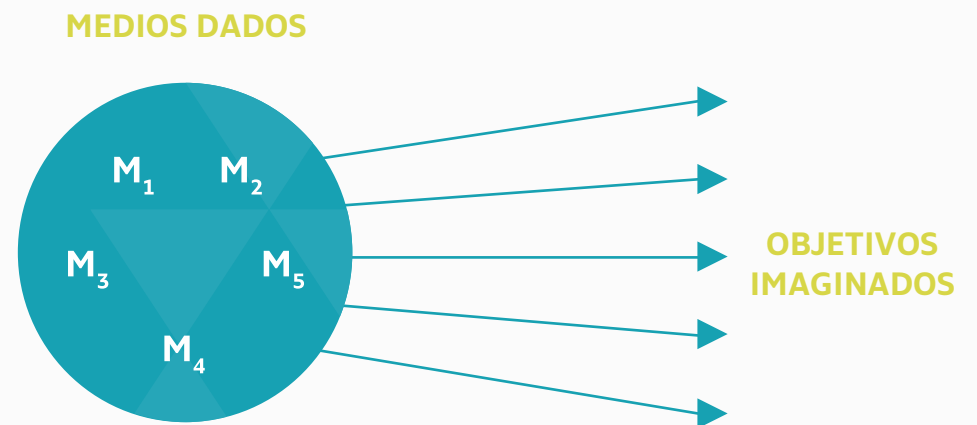
Seleccionar entre medios dados para alcanzar un objetivo predeterminado.



Pensamiento emprendedora

Característica distintiva

Imaginar un posible objetivo nuevo usando un conjunto dado de medios.



Read, Sarasvathy, Dew, Wiltbank, 2011

Effectuation fue propuesto primero por Saras Sarasvathy como “el proceso mediante el cual el emprendedor en una pre-empresa identifica, define y a menudo crea un mercado para su idea, y también crea una base de recursos y una red de partes interesadas”. (Sarasvathy, 1998, p. 1). La teoría cobró importancia después de que Sarasvathy publicara el artículo

“Causación y Effectuation: hacia un cambio teórico de la inevitabilidad económica a la contingencia emprendedora” (Sarasvathy, 2001), donde presentó la base de effectuation por medio de dos ejemplos prácticos y definió por primera vez los principios de effectuation que son centrales para su teoría.

Hoy en día, una fuente importante de conocimiento sobre effectuation es el sitio web [Effectuation.org](https://www.effectuation.org), donde especialistas contribuyen con artículos y materiales de capacitación. La evolución de la teoría se describe especialmente en los cinco principios rectores descrito en la siguiente tabla.



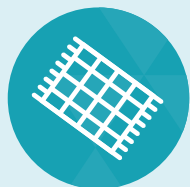
El principio del pájaro en mano

Cuando los emprendedores expertos buscan construir una nueva empresa, comienzan con sus medios. Estos medios se pueden agrupar en tres categorías:
¿Quién soy? - mis rasgos, gustos y habilidades
¿Qué sé? - mi educación, capacitación, conocimiento y experiencia
¿A quién conozco? - mis redes sociales y profesionales.



El principio de pérdida asequible

Los emprendedores expertos dan vuelta a la lógica [tradicional]: piensan en términos de pérdida asequible en lugar de rendimientos esperados. Ellos deciden lo que están dispuestos a perder en lugar de lo que esperan ganar. En lugar de calcular por adelantado cuánto dinero necesitarán para lanzar su proyecto e invertir tiempo, esfuerzo y energía para recaudar ese dinero, el emprendedor efectivo intenta estimar la desventaja y examina lo que está dispuesto a perder.



El principio de la colcha loca

El principio de razonamiento efectivo de la colcha loca es el enfoque en la construcción de asociaciones en lugar de vencer a los competidores. Dado que los emprendedores tienden a iniciar el proceso sin suponer la existencia de un mercado predeterminado para su idea, no saben quiénes serán sus competidores, por lo que los análisis competitivos detallados tienen poco valor. En cambio, los emprendedores generalmente llevan el producto al cliente potencial más cercano.



El principio de la limonada

El principio del razonamiento efectivo es el corazón de la experiencia emprendedora: la capacidad de convertir lo inesperado en rentable. Los emprendedores expertos aprenden no solo a trabajar con sorpresas, sino también a aprovecharlas. En la mayoría de los planes de contingencia, las sorpresas son malas: los peores escenarios. Pero debido a que los emprendedores no vinculan su idea a ningún "mercado" teorizado o preconcebido, cualquier cosa es potencialmente una sorpresa que puede llevar a una oportunidad valiosa.



El principio del piloto en el avión

Muchos emprendedores reconocen instintivamente la importancia del control personal: fundamentalmente, muchos eligieron el emprendimiento porque quieren ser su propio jefe y elegir su propio camino. El control permite a los emprendedores trabajar en cosas que creen que son importantes, establecer sus propios horarios y trabajar con quien quieran.

Fuente: [Effectuation.org](https://www.effectuation.org)

Aplicación de Effectuation en la Capacitación de Emprendimiento

Effectuation se puede observar en la práctica en la educación formal e informal. En la educación formal, algunos colegios y universidades están enseñando effectuation en cursos de emprendimiento. Un libro de texto llamado *Effectual Entrepreneurship* escrito por Read et al (2011) está disponible para apoyar la enseñanza de este enfoque. Effectuation también se utiliza en la educación informal y ha sido incorporado por varios miembros de la red de YBI, apoyando a los jóvenes vulnerables para iniciar o hacer crecer su propio negocio. El primer miembro de YBI que lo incorporó fue Aliança Empreendedora en Brasil, pero otros lo han seguido, entre ellos ideiaLab en Mozambique, Youth Business Spain y el consorcio de empresas de fideicomisos para jóvenes en las islas del Caribe de Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago. La mayoría han utilizado effectuation para mejorar sus programas de capacitación. Ya habían usado métodos basados en el aprendizaje activo y encontraron que effectuation podría proporcionar nuevos conocimientos y contenido para sus programas de capacitación.

Este estudio de caso sobre la aplicación de effectuation por parte de Aliança Empreendedora se produjo para comprender mejor cómo la lógica de effectuation puede apoyar la capacitación de jóvenes emprendedores. La investigación para el estudio de caso incluyó una revisión de los materiales y actividades de los programas de capacitación de Aliança, observación de cursos, entrevistas con el personal y socios de Aliança e investigación secundaria sobre effectuation. Se proporcionó un informe detallado a Aliança y YBI, mientras que los aprendizajes clave se resumen en este documento.

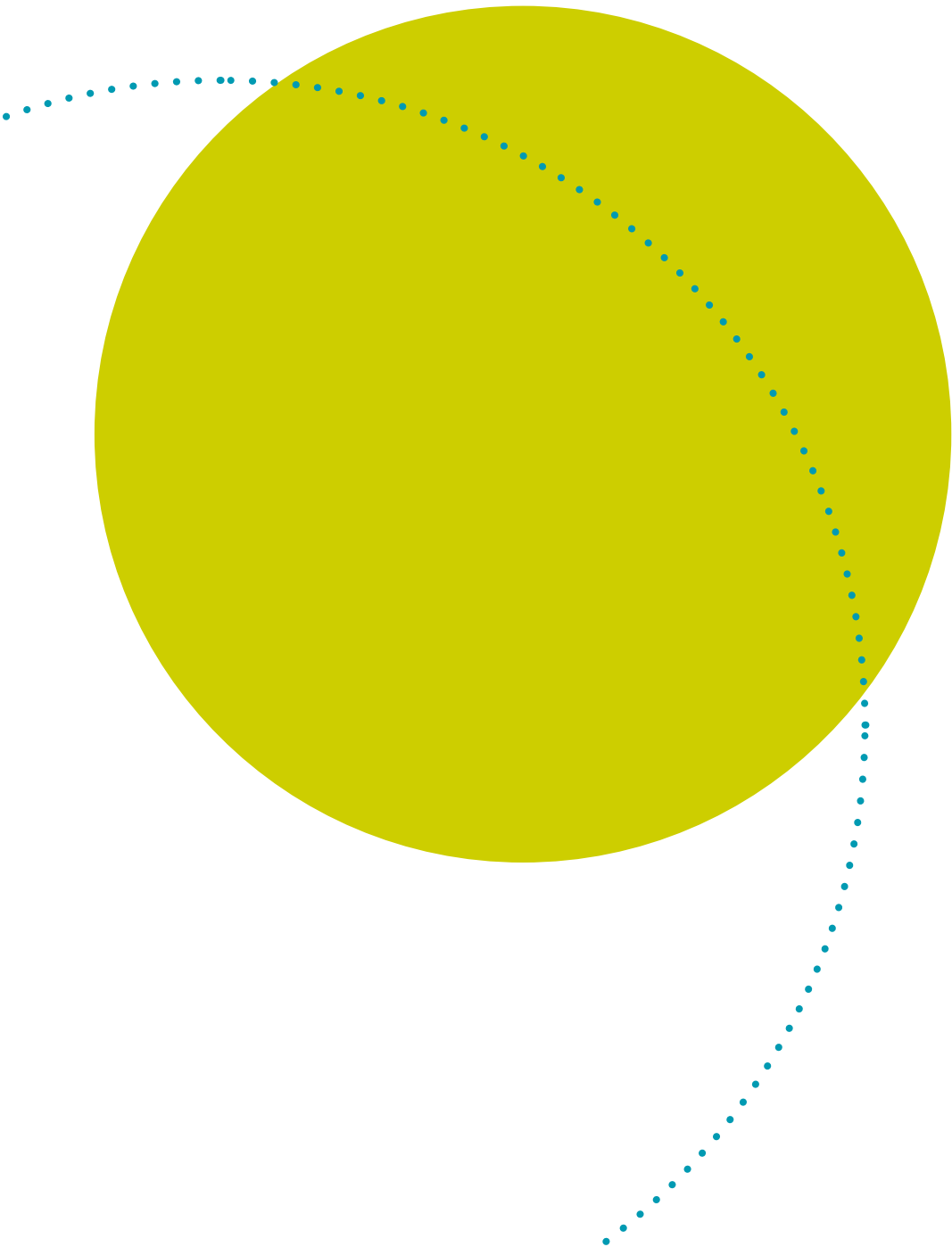


Effectuation en Aliança Empreendedora

Aliança Empreendedora es una organización no gubernamental (ONG) que se enfoca en apoyar a compañías, organizaciones sociales y gobiernos para desarrollar modelos de negocios inclusivos y proyectos para apoyar a emprendedores de bajos ingresos. Fue fundada en 2005 por un grupo de estudiantes de la Universidad Federal de Paraná en la ciudad de Curitiba, Brasil, para apoyar a emprendedores de pequeña escala a desarrollar sus negocios. Desde entonces, ha expandido su trabajo a otros lugares en Brasil y ha creado asociaciones para ayudar a esta expansión. Actualmente, Aliança tiene una cartera de servicios y mantiene asociaciones en el extranjero. Uno de los servicios de Aliança es un programa de capacitación conocido como El Viaje Emprendedor, que aplica una versión personalizada de effectuation en algunos de sus cursos específicos y, por lo tanto, se explora en este estudio.

Aliança Empreendedora comenzó su trabajo formando a emprendedores vulnerables utilizando métodos similares a los de cursos empresariales universitarios. Sin embargo, después de ofrecer algunos programas de capacitación, Aliança se dio cuenta de que los emprendedores no estaban aplicando muchas de las herramientas aprendidas en los cursos. El equipo de Aliança estaba ansioso por tener un enfoque más práctico para resolver los desafíos y dudas comunes en los nuevos jóvenes emprendedores. Un plan de negocios, por ejemplo, estaba demasiado lejos de su realidad inmediata y, con frecuencia, no se usaba, o solo se utilizaban algunas partes. Teniendo esto en cuenta, Aliança encontró en effectuation un enfoque más práctico que podría ayudar a resolver los desafíos diarios y también a identificar el potencial para el emprendimiento en cualquier persona, a través de un proceso de autodescubrimiento, algo que pensaron que podría motivar a su grupo objetivo vulnerable.





Aliança no solo necesitaba el tipo correcto de lógica de pensamiento para su capacitación de emprendimiento, sino también diseñar una forma atractiva de capacitar a su grupo objetivo de jóvenes adultos emprendedores o potenciales emprendedores. Encontraron una base ideal en la andragogía (Knowles, 1970), cuya principal fortaleza, según el equipo de Aliança, está en su practicidad. El enfoque de andragogía como lo define Knowles es una teoría de aprendizaje para adultos “centrada en la idea de que el profesor no posee todos los conocimientos y motiva a los estudiantes a participar en el aula utilizando sus propias experiencias”. (McGrath, V, 2009, p.100). Algunas implicaciones prácticas en el diseño de clase surgen de este enfoque. Por ejemplo, la andragogía sugiere un proceso de autodiagnóstico de las necesidades de aprendizaje, en el entendimiento de que un adulto estará más motivado para aprender cosas que se ve en la necesidad de aprender. Además, las herramientas de capacitación ponen mayor énfasis en las técnicas que aprovechan las experiencias de los estudiantes adultos, como el asesoramiento, la terapia de grupo o los ejercicios de simulación.

Aliança desarrolló su Viaje Emprendedor como una aplicación del enfoque de andragogía al aprendizaje de adultos junto con la lógica de Effectuation y otras herramientas prácticas, basadas en su propia experiencia y enraizadas en las necesidades del grupo objetivo. Incluye tres programas de capacitación, cada uno con una estructura diferente según su grupo objetivo: el programa *Vai que dá* ('Hazlo') para cualquier persona que quiere ser emprendedor pero no está seguro de su idea, *Vai ou racha* ('Hundirse o Nadar') para aquellos que ya tienen un negocio, y *Agora vai* ('¡Ya arrancamos!') para los participantes y antiguos alumnos de Aliança que quieran seguir un programa de desarrollo continuo.

Todos los programas están diseñados para tener un enfoque práctico con mucha interacción entre los participantes. Cada programa tiene un plan de estudios específico, con un número diferente de sesiones, cada una con una duración de tres horas (con la excepción de *Agora vai* en la que la duración de las reuniones puede variar según las necesidades).

No es necesario que el emprendedor comience desde el primer programa; depende del nivel en el que se encuentre con respecto a la propiedad empresarial y las necesidades de su negocio. Las etapas y actividades de cada programa se describen en las Figuras 1-3.

Figura 1. Pasos del programa *Vai que dá programme* – para emprendedores nuevos



Figure 2. Pasos del programa *Vai ou racha* – para emprendedores existentes



Figure 3. Pasos del programa *Agora vai* – para antiguos alumnos



El programa *Vai que dá* (Figura 1) es aquel en el que los principios de effectuation son más evidentes, especialmente teniendo en cuenta el principio del pájaro en la mano y sus pilares: quién soy, qué sé y a quién conozco. El programa ayuda con el proceso de autodescubrimiento (quién soy y qué sé), durante el cual se identifican oportunidades de negocios que puede desarrollar el potencial emprendedor. Después de esta fase inicial, la idea (o varias ideas) se desarrollan y se mejoran a través de un proceso de interacción con otros participantes en la clase. El siguiente paso después de ampliar la idea involucra actividades para identificar las necesidades que tienen los emprendedores para avanzar. Luego trabajan en cómo acceder a los recursos que no están disponibles, pero que de pronto se podrían encontrar dentro de su red (a quién conozco).

Para identificar los desafíos y las maneras de mejorar sus ideas, se anima a los emprendedores a probar su proyecto en la vida real, con los recursos que tienen. A través de esta experiencia, los emprendedores pueden mejorar su idea, incorporar comentarios y pensar sobre el modelo de negocio que desean utilizar. Una etapa final en la que el emprendedor presenta su proyecto a un público diverso (por ejemplo, especialistas y otros emprendedores) les ayuda a seguir mejorando la idea, utilizando los comentarios recibidos.

También se utilizan otros principios de effectuation en este programa, aunque no son tan evidentes como el principio del pájaro en la mano. Por ejemplo, durante todo el programa, los emprendedores trabajan con la retroalimentación que reciben, de sus clientes al probar sus ideas, de otros participantes durante el programa y de especialistas en la etapa final; esta es una aplicación de la idea detrás del principio de la limonada.

El programa *Vai ou racha* (Figura 2) tiene un enfoque muy diferente al programa de nivel de entrada, combinando effectuation con métodos más tradicionales. Por ejemplo, los procesos de planificación tradicionales están cubiertos, incluido el diagnóstico de negocios, la definición de la visión y la identificación de desafíos.

Sin embargo, la lógica de effectuation se incorpora a los ejercicios de planificación al considerar las limitaciones de recursos que tiene el emprendedor y al no predecir el futuro, sino tratar de aplicar posibles soluciones de acuerdo con los medios del emprendedor. Detrás de las metodologías más analíticas se encuentra la expectativa de capacitar al emprendedor para que resuelva sus desafíos (el principio de la limonada) usando sus propios medios (el pájaro en la mano), en un corto período de tiempo, aprendiendo rápidamente (el principio del piloto en el avión) compartiendo sus soluciones con los otros participantes del programa o identificando 'ayudantes' en su propia red (el principio de la colcha loca). Además, el programa construye su contenido de capacitación técnica basado en el conocimiento más necesitado por el grupo para resolver sus desafíos (el elemento de autodiagnóstico de la andragogía), lo que ayuda al desarrollo de 'lo que sé' (un pilar del principio del pájaro en la mano).

El programa final, *Agora vai* (Figura 3), es un programa de mentoría grupal, con sesiones mensuales abiertas a todos los emprendedores que reciben apoyo a través de los programas *Vai que dá* y *Vai ou racha* (es obligatorio asistir al menos a una sesión de *Agora vai*). El objetivo del programa es ayudar a los emprendedores a aprender de la experiencia de los demás, mejorar su red y aumentar su conocimiento, desarrollando así su capacidad emprendedora. En cada sesión se invita a un emprendedor exitoso distinto a contar su historia. Luego, los participantes pueden hacer preguntas y explorar en más detalle los aspectos más relevantes e interesantes de sus negocios o cualquier problema que enfrentan.



Vai que dá

Se invita a los emprendedores a crear un “Sociograma”, utilizando papel y notas adhesivas, donde representan a la red de personas que conocen que podrían estar dispuestas a apoyarles en su viaje emprendedor. Se dibujan en el centro y, usando notas adhesivas, agregan nombres de su red. Cuanto más estrecha sea la relación con una persona u organización específica, más cerca estará la nota adhesiva al centro. A través de este ejercicio, los emprendedores pueden analizar su red actual y poner en práctica dos de los principios de effectuation: el “pájaro en mano” (identificando sus recursos existentes) y la “colcha loca” (invitando a estas personas y organizaciones a co-crear su futura iniciativa).

Los tres programas siguen la lógica de effectuation para enfatizar el desarrollo del emprendedor en tres áreas: quién soy (perfil del emprendedor), qué sé (conocimiento general del emprendedor) y a quién conozco (red del emprendedor). Además, el programa *Vai ou racha* incluye “lo que hago” (definición de objetivos y plan de acción) y el programa *Vai que dá* se centra en “lo que tengo” (recursos disponibles).



Vai ou racha

Los participantes deciden juntos los temas que cubrirán durante la capacitación, con base en los problemas comunes que enfrentan en sus negocios. Para cada tema, se llevan a cabo dos sesiones: una centrada en el problema, cuando los emprendedores identifican las causas detrás de los desafíos que enfrentan; y otro centrado en la solución. Entre la primera y la segunda sesión, los emprendedores llevan a cabo su propia investigación sobre formas de abordar el problema y sus causas. Después de que los emprendedores hayan presentado sus propias soluciones, el capacitador (o un experto invitado) comparte conocimientos y herramientas adicionales. Esto crea competencias emprendedoras como la iniciativa (“quién soy”), promueve el intercambio de conocimientos (“qué sé”) e incentiva a los emprendedores a usar su red (“a quién conozco”).

Beneficios de aplicar effectuation en la capacitación de emprendimiento

Aliança Empreendedora ha descubierto que la aplicación de effectuation dentro de su Viaje Emprendedor agrega un valor significativo a los jóvenes emprendedores que capacita. Como comentó un participante reciente del curso: *“Effectuation fue nueva para mí. Los ejercicios basados en ello me proporcionaron ideas muy interesantes sobre mí mismo y mi negocio, y utilicé la teoría para desarrollar un nuevo producto, que ha agregado valor a mis clientes”*.

Al combinar effectuation, con su comprensión de cómo emergen y se desarrollan las empresas, con elementos de aprendizaje experiencial tomados de la andragogía, Aliança Empreendedora ha desarrollado un enfoque efectivo para la capacitación de emprendimiento. Como resultado, sus programas de capacitación ayudan a los emprendedores a identificar los medios que tienen para construir y desarrollar sus negocios, empoderándolos y comprometiéndolos a seguir adelante. Carol Appel, efa de Innovación y Capacitación de Emprendimiento de YBI, confirma sus beneficios: *“Effectuation es una metodología sólida para capacitar a jóvenes emprendedores, porque presenta el emprendimiento de una manera mucho más sencilla y alcanzable. Los jóvenes emprendedores no necesariamente tienen todos los recursos que necesitan, pero a través de la lógica de effectuation pueden identificar las ideas que pueden implementar con los recursos que tienen y con los recursos a los que también pueden acceder a través de sus redes.”* Aliança Empreendedora ha encontrado una excelente manera de implementar la lógica de effectuation en su programa de capacitación y combinarla con los principios de andragogía, permitiendo que los jóvenes emprendedores que apoyan puedan proponer e implementar ideas factibles en el entorno económicamente desafiante de Brasil”.

“El programa me permitió perder el miedo inicial de comenzar algo y dar los pasos iniciales para desarrollar mi negocio”.

Referencias

Blank, S., Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, Calif.: K&S Ranch.

Knowles, M. S. (1970). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. New York, N.Y.: Cambridge Book Company.

McGrath, V. (2009). Reviewing the Evidence on How Adult Students Learn: An Examination of Knowles' Model of Andragogy. In: *Adult Learner: The Irish Journal of Adult and Community Education*, p.99-110.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for visionaries, game changers, and challengers*. 1st ed. NJ: John Wiley & Sons.

Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., & Wiltbank, R. (2011). *Effectual Entrepreneurship*. Taylor & Francis.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York, N.Y.: Crown Books.

Sarasvathy, S. (1998). *How do Firms Come to Be? Towards a theory of the pre-firm*. Ph.D. dissertation, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p.243-263.





www.youthbusiness.org

+44 (0)20 3326 2060

[f /youthbusiness](https://www.facebook.com/youthbusiness)

[@YouthBizInt](https://twitter.com/YouthBizInt)

[in Youth Business International \(YBI\)](https://www.linkedin.com/company/youth-business-international)