

Módulo Formación Especí-
fica: Tecnicatura Superior
en Economía Social
y Desarrollo Local

Eje N° 6

Estrategias e Instrumentos

Fichas de orientación

David Burin

Claudio Lesnichevsky

Presentación

En este apartado se presentan 4 fichas de trabajo que tienen como objetivo orientar la intervención en la implementación de estrategias frecuentes en materia de economía social y programas socioproductivos. La idea de las fichas es facilitar la implementación de algunos procedimientos comprendidos en: i. la elaboración de los diagnósticos, ii. el diseño y ejecución de estrategias de comercialización y fomento de emprendimientos y microempresas.¹

Ficha N° 1: Diagnóstico local / territorial para la elaboración de proyectos socioproductivos.

Introducción

Por lo general, existe cierta deficiencia en los diagnósticos locales y, a veces, no reúnen la información necesaria para la promoción de proyectos socioproductivos. A su vez, se pueden encontrar diagnósticos que proveen información acerca de las capacidades productivas locales, los sectores dinámicos de la economía local / regional, el mapa de actores territoriales, los recursos naturales locales y, en algunos casos, los antecedentes productivos de una región. Toda esta información no es utilizada al momento de acompañar un emprendimiento de confección que trabaja artesanalmente en una casa, y que tiene por objetivo la venta de prendas a un nivel de precio accesible a los vecinos del barrio.

La falta de diagnósticos comunitarios que provean información de los consumos y la erogación del gasto de instituciones como comedores y jardines (con disponibilidad de recursos para compras de variados bienes, insumos y servicios), limita el potencial de desarrollo de los proyectos a través de la comercialización de sus productos y servicios en mercados locales de fácil acceso al emprendimiento. Los recursos disponibles en segmentos beneficiarios de planes sociales e instituciones comunitarias podrían ser una oportunidad de comercialización entre proyectos de base social, en vistas a ir construyendo un círculo virtuoso de consumo entre proyectos socioproductivos y organizaciones sociales. La información que se puede obtener del conjunto de actores como, por ejemplo, de organizaciones de la sociedad civil o del conjunto de las cooperativas de trabajo dedicadas a la construcción de viviendas, representan un número significativo de potenciales consumidores de bienes y servicios producidos por emprendimientos socioproductivos, que, por lo general, tienen dificultades para la colocación de su producción. El acceso de emprendimientos nuevos al público asociado a una organización social puede verse facilitado por el acercamiento desde la lógica de promoción de estos proyectos y por intermedio de los agentes locales que llevan adelante este tipo de programas.

La información proveniente de diagnósticos territoriales o de otras fuentes de información ofrecen un bagaje importante de conocimiento del territorio que puede ser de utilidad para el diseño de programas socioproductivos. Pero, ésta debe ser ajustada en algunos casos a los límites propios que poseen algunas expresiones productivas informales, de escasos recursos de inversión (con lo que no pueden incorporarse a una cadena productiva), y que al mismo tiempo que funcionan como em-

¹ Este conjunto de Fichas de Trabajo también pueden ser consultadas en : Programas socioproductivos. Estrategias y Herramientas. Lesnichesky, C y Burin.D. Cuaderno de Trabajo. IIED-AL, Bs. As. 2006.

prendimiento están consolidando capacidades productivas.

La heterogeneidad de territorios locales / regionales que podemos encontrar en el país y la disponibilidad y accesibilidad de información sobre éstos tiene implicancias para el diseño de un instrumento único de diagnóstico. Asimismo, la variedad de experiencias requieren de distintos niveles de información para su implementación y desarrollo. Por ello, la propuesta para el diagnóstico territorial se basa en una selección general de variables, que a nuestro entender y en función de la experiencia de trabajo en municipios, posibilitan la toma de decisiones para la elaboración y puesta en marcha de estos programas. Esta selección se realizó con una perspectiva amplia y debe ser adaptada a cada territorio y a cada programa de promoción de proyectos socioproductivos.

Se propone entonces, una metodología que combine instrumentos y fuentes que permitan recolectar información cuanti y cualitativa. La indagación acerca de estas variables, desagregadas en indicadores en las planillas que se presentan más adelante, requiere de un relevamiento a través de diversas fuentes de información y la construcción de algunos instrumentos.

Por otro lado, cabe mencionar que en muchos casos, se han realizado para numerosos proyectos o programas, diagnósticos locales (integrales, sectoriales, económicos productivos o sociodemográficos) que se encuentran dispersos o que se han producido sólo con el fin de la presentación de un proyecto a un programa o a pedido de algún organismo nacional o privado para recibir algún tipo de asistencia. Esta información que se encuentra diseminada, por distintos rincones del municipio, en manos de distintos actores (universidades, escuelas, municipios, cámaras empresarias, or-

ganizaciones sociales, municipalidad), podría resultar de importante ayuda para elaborar diagnósticos territoriales que den marco y sustento a los diferentes programas que se diseñan localmente.

Teniendo en cuenta la heterogénea variedad de experiencias en cuanto a sus niveles de desarrollo, se puede decir que tanto los diagnósticos socioeconómicos productivos, como la información comunitaria, es necesaria para los programas y proyectos socioproductivos, sólo que habrá que producir y seleccionar aquella más útil en cada caso.

Objetivo

La presente ficha de trabajo es un instrumento para facilitar a los responsables de la elaboración y ejecución de proyectos socioproductivos a ordenar, producir y/o sistematizar información necesaria para esta clase de proyectos.

Se espera que el diagnóstico contribuya a:

- Conocer la capacidad de gestión municipal e institucional para desarrollar, de forma concertada, iniciativas en materia de políticas socioproductivas para el desarrollo local, a partir de potenciar las capacidades instaladas en el territorio (población e instituciones).
- Reconocer oportunidades dentro de la economía local y micro regional, así como identificar las posibilidades de mejora del ingreso y de generación de empleo, promoviendo la solidaridad cruzada de diferentes sectores de la sociedad.

Fuentes de información

Tal como dijimos anteriormente, puede existir información del territorio dispersa en distintos organismos y organizaciones. Es-

ta información es la base para luego decidir cuál será necesario producir porque no se encuentra relevada anteriormente.

Las fuentes que pueden aportar la información para componer un diagnóstico orientado al diseño de programas pueden ser:

Organismos de gobierno

Municipales: secretarías, direcciones, unidades ejecutoras locales / microregionales de programas nacionales / provinciales, oficinas de compras, catastro, agencias de desarrollo, oficinas de la AFIP, centros de estadísticas locales, dependencias municipales / regionales de la provincia o de nación.

Provinciales: ministerios, secretarías y direcciones, oficinas de empleo, direcciones de estadísticas de la provincia, programas de ejecución provincial, universidades.

Nacionales: ministerios, secretarías, direcciones, programas nacionales, institutos nacionales (como el INTA, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y el INTI, Instituto Nacional de Tecnología Industrial), universidades nacionales, Consejos nacionales (de la mujer, de políticas sociales), Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), Fondo de Capital Social (FONCAP), Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO), Instituto Nacional de Estadística y Censos, (INDEC), entre otros.

Otras fuentes

Consejos Consultivos Locales, Mesas de Coordinación, Corporaciones o Asociaciones para el desarrollo, juntas vecinales, organizaciones de base, ONG's, consejeros vecinales, instituciones de formación, asociaciones de profesionales, cámaras

mación, asociaciones de profesionales, cámaras empresariales, entre otras.

Metodología para el diagnóstico

Considerando entonces, que puede existir información ya relevada y procesada y teniendo en cuenta la necesidad de hacer para cada caso una selección de la información específica necesaria para los proyectos en cuestión, se presentan algunas preguntas que orientan la elaboración de diagnósticos particulares para cada caso.

- ¿Qué tipo de información particular / específica del territorio se requiere para diseñar y poner en práctica programas de desarrollo socioproductivos?
- ¿Cuál es la información socioeconómica disponible en las diferentes dependencias oficiales?
- ¿Cuál es el nivel de desagregación que posee esa información y cuál es el nivel de desagregación necesario?
- La información que no está disponible ¿por medio de qué otra fuente puede ser relevada? ¿Existe algún otro actor local o informante clave que la pueda proveer?
- ¿Existe información no disponible, indispensable para completar un diagnóstico local, porque tendría implicancias en las decisiones de diseño y ejecución posterior de los programas?

Para evitar la duplicación de esfuerzos y un gasto innecesario de recursos, se plantea un orden de etapas a seguir.

A) La primera instancia del diagnóstico consiste en relevar la información existente y disponible en las distintas oficinas gubernamentales y no gubernamentales localizadas en el municipio. En esta instancia sólo se trata de identificar “lo que hay”: la calidad, el momento de elaboración de los datos, la actualización que posee y qué vigencia tiene esa información.

Gran parte de la información deberá ser obtenida haciendo una visita a la oficina correspondiente. En otros casos, la información que necesitamos se encuentra disponible en formato digital en la Web y es de libre acceso. Por último, la información relevada en momentos previos para alguna demanda específica habrá que rastrearla en las distintas oficinas locales, y analizar su relevancia actual.

B) En un segundo momento se puede realizar un encuentro con actores locales que operan en el territorio y tienen un conocimiento de la realidad local, adquirido a través de propia experiencia en la gestión de proyectos en distintos momentos históricos. Estos actores poseen un conocimiento (sistematizado o no) de las condiciones de vida de las familias, historias comunitarias, antecedentes productivos, problemas de la comunidad, entre otros. En esta instancia del diagnóstico se pueden identificar a su vez, las capacidades de las organizaciones para acompañar los procesos de promoción de proyectos socio-productivos.

C) La tercera instancia para completar la información es recolectar y/o produ-

cir, si es necesario, la información no hallada en las instancias anteriores. En algunos casos, podrá producirse localmente con asistencia de oficinas de estadística o con asistencia de universidades o institutos de formación que puedan colaborar en el trabajo de campo y con el procesamiento de los datos.

Sistema de variables

El diagnóstico propuesto está dividido en dos ejes de información que posteriormente serán cruzados entre sí para el análisis.

- 1) Dinámica socio económica y productiva.
- 2) Capacidades institucionales locales (Actores e instituciones).

La información contenida en cada eje se presenta desagregada en variables, indicadores y fuentes e instrumentos. Este listado es bastante extenso y en algunos casos llevaría mucho tiempo completarlo en su totalidad. Se presenta de esta manera ya que en muchos casos la información correspondiente a una variable se encuentra ya sistematizada y documentada por lo que su inclusión en el diagnóstico no demanda mayor esfuerzo obtenerla, pero su análisis nos permitirá crear estrategias y modelos de intervención más adecuados a la realidad territorial. Esto último es el criterio que debería primar en la selección de información para la toma de decisiones.

Sistema de variables

A) ¿Qué información es posible relevar y por qué es clave para la elaboración de programas con enfoque socioproductivo?

Eje 1: Dinámica socioeconómica y productiva

Comprende un conjunto de indicadores que dan cuenta de cómo la población se relaciona con el mercado y con el Estado para resolver sus necesidades de reproducción. Estos indicadores también dan cuenta de la situación de partida de la población en cuanto a empleabilidad de los grupos, ingresos y familias beneficiarias de programas sociales.

Indicadores	Por qué es importante
Población Económicamente Activa (PEA). Desocupación. Empleo formal / informal.	Permite conocer la dinámica particular del mercado de trabajo local. La desocupación, subocupación y el empleo informal posibilita identificar población meta de políticas sociales orientadas a mejorar la calidad de vida (y la calidad del empleo), así como estimar los niveles de ingresos de estos sectores de la población.
Cantidad y características de la población beneficiaria de programas sociales (Asistencia directa).	Conocer los perfiles de la población que será destinataria e integrante de proyectos de promoción con enfoque socioproductivo, permite identificar las acciones que será necesario diseñar para alcanzar las expectativas del proyecto, pero además para planificar las acciones complementarias para mejorar las condiciones de vida de los grupos.
Cantidad de comedores y asistentes a comedores.	La información acerca de los comedores, además de ofrecer datos acerca del número de personas que asisten con relación al total de la población de una región, nos permite identificar oportunidades de producción de insumos para esos comedores, como personas necesarias para trabajar en ellos, como utensilios, equipamiento y servicios necesarios en los comedores.
Nivel de ingresos de la población.	El nivel de ingresos de los distintos segmentos de la población es importante ya que puede dar información de la capacidad de consumo de los distintos sectores de la población. Al mismo tiempo, nos permite estimar demandas potenciales de consumo de sectores sociales para algunos productos o servicios que pueden ser producidos por proyectos socioproductivos.
Sectores productivos existentes y dominantes. Composición de los sectores productivos. Tipo y tamaño de empresas que los componen.	Identificar la dinámica productiva local / territorial permite analizar oportunidades diversas en cuanto a servicios y productos necesarios, desabastecimiento de insumos, productos y servicios para las empresas radicadas en la localidad o en localidades veci-

	nas.
<p>Situación de los sectores productivos. Equilibrio / declinación / crecimiento.</p>	<p>A su vez, los sectores dinámicos de un territorio pueden ser demandantes actuales o potenciales de mano de obra. El análisis de las calificaciones requeridas para ocupar los puestos de trabajo de un sector productivo puede dar pautas de recalificación de personas, dar orientaciones de programas de capacitación.</p> <p>Asimismo la identificación de sectores productivos con potencial de desarrollo pueden ser también destinatarios de acciones que posibiliten crear puestos de trabajo en el territorio. Esta información permite trabajar por ejemplo en dos sentidos: la recalificación de personas desocupadas para que puedan ser absorbidas por los sectores productivos en desarrollo y al mismo tiempo, promover y diseñar acciones que den incentivo a esos sectores para que permanezcan y/o consoliden su desarrollo.</p>
<p>Características de las relaciones entre empresas. Existencia de redes productivas. Características. Sector informal. Vinculación / relación con sector productivo formal. Articulación sector productivo y gobierno: proveedores de gobierno, concursos de precios, licitaciones.</p>	<p>Las formas de relaciones intersectoriales en una localidad abren también algunas oportunidades, ya sea para la consolidación de estrategias colectivas de desarrollo local como la creación de nuevos eslabones en los encadenamientos productivos.</p> <p>También se pueden identificar eslabones de elevada concentración económica, los que pueden ser compartidos por otras unidades productivas.</p> <p>Las formas de contratación del gobierno municipal, así como sus formas de relacionarse con el sector productivo en cuanto a apoyo, compras, promoción de empresas locales, entre otras, pueden orientar el desarrollo de rubros y la articulación para organizar sistemas de compras a emprendimientos pequeños organizados o a emprendimientos colectivos que recién inician, así como en los requerimientos de formalización de un proyecto socioproductivo.</p>
<p>Antecedentes productivos de la región, sectores o rubros productivos dominantes históricos de la región. Potencial de desarrollo de sectores productivos existentes y de creación de nuevos.</p>	<p>A veces los antecedentes productivos de una región permiten construir historias productivas que abren oportunidades de recuperación de empresas y/o fábricas, o bien la creación de nuevas a partir de la base productiva existente en la localidad.</p> <p>Junto con lo anterior, identificar espacios, locales y/o empresas abandonadas también puede aportar datos sobre antecedentes productivos, al mismo tiempo que oportunidades de creación de empresas.</p>
<p>Antecedentes laborales de las personas.</p>	<p>Los antecedentes laborales de la población de más de 35 / 40 años a veces se desconocen y no son tenidos en cuenta para recuperar sectores productivos abandonados. En ocasiones, se consideran los últimos años solamente de historias profesionales y las experiencias anteriores son tal vez, las más interesantes para reactivar actividades</p>

	productivas tradicionales.
--	----------------------------

Eje 2. Capacidades institucionales locales (Actores e instituciones)

Comprende un conjunto de aspectos que dan cuenta de la base social e institucional, el modo de representatividad de la sociedad y el grado de integración / exclusión que naturaliza la sociedad local a partir de sus antecedentes histórico culturales y que condicionan la modificación y/o programación de procesos de desarrollo redistributivos por la vía de las políticas públicas.

Este eje puede desagregarse en dos dimensiones:

- 1) Modelo y capacidad de gestión municipal y de otras instancias de gobierno en el territorio
- 2) Actores / Dinámica asociativa y multiactoral

a) Modelo de gestión municipal / instancias de gobierno en el territorio / recursos municipales

Indicadores	Por qué es importante
Antecedentes de ejecución de programas / programas en ejecución (Nacionales / Provinciales / Municipales).	Los antecedentes de ejecución de programas por parte de los distintos técnicos y de las oficinas de gobierno, pueden ser la base para desarrollar nuevos programas a partir de experiencias anteriores. Por ejemplo, los antecedentes de administración de fondos de promoción de proyectos productivos pueden ser la base para diseñar un nuevo fondo rotatorio, con procedimientos ya probados y establecidos en algún momento.
Perfiles técnicos.	Los perfiles técnicos existentes en dependencia del municipio son importantes para la instalación de muchos de los programas a nivel provincial y/o nacional. Hay que partir de éstos para reconocer cuáles son las limitaciones de los equipos y con qué otros perfiles o actores deben ser complementados para la ejecución de programas. Asimismo, esta información puede dar lugar a programar un plan de desarrollo de nuevas capacidades para los equipos técnicos municipales.
Existencia y función de espacios multiactorales coordinados / promovidos por gobierno (Consejo Consultivo, Consejos de Desarrollo Local y Economía Social).	La experiencia de gestión de espacios multiactorales, por lo general, permite con mayor facilidad diseñar y ejecutar otros programas. En algunos casos, no se poseen las capacidades para gestionar proyectos con enfoque socioproductivo y hay que elaborar

Consejos de Desarrollo Local y Economía Social).	<p>Los medios para su desarrollo. Estos espacios, si son participativos y funcionan regularmente, aseguran también la transparencia en la ejecución de programas, y una mejor llegada a la población destinataria de las políticas de promoción.</p>
Programas asistenciales, comedores, servicios de salud, programas de vivienda.	<p>Los programas asistenciales, así como los comedores y otros programas administrados por los gobiernos locales proveen información acerca de capacidades de trabajo de empleados municipales, (que en algunos casos son desocupados beneficiarios de programas), hasta demandas reales de insumos, productos y servicios por parte de los municipios. Mediante la información de los programas sociales con subsidio se puede establecer la demanda de consumo de productos de los sectores beneficiarios de esos programas.</p> <p>Los programas asistenciales que se ejecutan en algunos municipios tienen un importante volumen de recursos para administrar en compras de muy diferentes tipos de productos. Son pocos los municipios que han dado lugar a esta estrategia para articularlas con el impulso de iniciativas socioproductivas. Sin embargo, es una oportunidad que puede aprovecharse en un plazo corto y con resultados de ingresos inmediatos.</p>
Destino de los fondos de los programas.	<p>Esta información amplía los datos mencionados en el ítem anterior. Da pautas de las diversas posibilidades de complementar acciones y estrategias de proyectos con recursos provenientes de diversos programas.</p>

b) Actores / Dinámica asociativa / multiactoral

Indicadores	Por qué es importante
Organizaciones de la Sociedad Civil. Cantidad y tipo. Participación formal y real en toma de decisiones y plan de gobierno. Gestión conjunta de programas. Articulación de programas.	<p>La información acerca de la sociedad civil permite identificar actores para trabajar en la promoción de proyectos socioproductivos o bien para aportar recursos, experiencia, espacios, para la ejecución de los mismos. También las organizaciones posibilitan el acceso y la identificación de posibles grupos de destinatarios de los diferentes programas.</p> <p>La participación de organizaciones en la toma de decisiones aporta transparencia en la gestión de programas asistenciales y de promoción, en la distribución de los recursos, la asignación de fondos para proyectos. Así también, el acompañamiento (en lo socio-comunitario) que pueden dar las organizaciones a grupos de emprendedores es un complemento del trabajo técnico de seguimiento de los proyectos. La identificación y el conocimiento de programas que ejecutan las organizaciones de la</p>

	<p>sociedad civil, como programas de formación, apoyo a huertas y comedores, asistencia a emprendimientos productivos, pueden ser una base para impulsar iniciativas socio-productivas, aprovechando capacidades instaladas y fortaleciéndolas.</p>
<p>Organizaciones empresarias y participación de las mismas en las instancias multifactoriales y compromiso con las políticas sociales.</p>	<p>Las organizaciones que representan el sector empresarial, son claves a la hora de diseñar algunas estrategias que tienen como objetivo incorporarse a la economía formal o participar de un encadenamiento. El trabajo conjunto con este sector, permite planificar, organizar y gestionar los proyectos, teniendo en cuenta los criterios de unos y de otros.</p> <p>Las diferentes organizaciones empresarias representantes de los sectores productivos pueden aportar también información sobre rubros en crecimiento, demandas de empleo de empresas, calificaciones requeridas para cubrir empleos actuales y futuros y para diseñar programas de recalcificación.</p>
<p>Nivel de educación medio de la población.</p>	<p>Una información necesaria que permite diseñar acciones complementarias al diseño de proyectos socioproductivos es el nivel de formación de las personas destinatarias. En algunos casos, por ejemplo, una formación técnica puede complementarse con otra general que refuerce los conocimientos básicos que se poseen, para gestionar mejor y de manera autónoma los proyectos.</p>
<p>Establecimientos educativos de nivel secundario, terciario y universitario. Escuelas de formación técnica y en oficios.</p>	<p>Aporta información acerca de las oportunidades formales de educación correspondiente a los distintos niveles educativos. Permite reconocer la oferta pública y privada y el acceso por parte de los distintos segmentos sociales a esa oferta.</p> <p>La información sobre la oferta de educación de una localidad también es importante para analizarla en función del sistema productivo: si forma para el empleo local o no, o para la migración de jóvenes.</p>
<p>Oferta de formación profesional.</p>	<p>Por otro lado, la oferta de formación profesional, puede analizarse considerando si se corresponde con las demandas de un mercado de trabajo, si mejora las condiciones de empleabilidad de las personas, ya sea para el autoempleo o para incorporarse en el mercado de trabajo local / microregional.</p> <p>Estos indicadores también aportan datos para saber con qué capacidades de formación (institucionales y profesionales) se cuenta para formar a grupos de personas en distintos sectores de la producción o en áreas de conocimiento ligadas a las demandas del mercado de trabajo o particularmente a un proyecto.</p>

Sistema de variables
B) Información a recolectar, fuentes e instrumentos
Eje 1. Dinámica socioeconómica y productiva

Variables	Indicadores	Fuente / Instrumento
Características generales de la población	PEA. Desocupación. Empleo formal / informal. NBI	Censos / Estudios sociodemográficos locales / provinciales. Programas asistenciales
Pobreza	Cantidad y características de la población beneficiarios de programas sociales (Asistencia directa) Variación demanda de beneficiarios. Altas y bajas de programas asistenciales. Cantidad de comedores y asistentes a comedores. Nivel de ingresos de la población. Número de familias con nivel de ingreso por debajo de la línea de pobreza y por debajo de la línea de indigencia.	Censos. Secretarías municipales de promoción / desarrollo social. Relevamientos locales. Registros de beneficiarios.
Sistema productivo local	Sectores productivos existentes y dominantes. Situación de los sectores productivos. Equilibrio / declinación / crecimiento. Mano de obra ocupada por sector productivo. Tipo y tamaño de establecimientos por sector productivo. Características de las relaciones entre empresas. Existencia de redes y/o polos productivos y sus características. Mano de obra calificada y semicalificada por sector de actividad. Sector informal. Vinculación / relación con sectores productivos	Censos económicos, habilitaciones Municipales. Secretarías / direcciones de producción. Registros de empresas. Registro de emprendimientos (informales). Efectores sociales. Cámaras de comercio e industria, Cámaras empresarias, Sociedad rural

	formales. Articulación y relación entre sector productivo y gobierno: proveedores de gobierno, concursos, licitaciones.	local, empresas y cooperativas.
Sistema de oportunidades	Recursos locales. Potencial de desarrollo de sectores productivos existentes y de creación de nuevos. Antecedentes productivos de la región, sectores o rubros productivos dominantes históricos de la región. Antecedentes laborales de las personas.	Oficinas de medioambiente, catastro, registro de empresas, reservas naturales, territorios fiscales. Entrevistas a informantes clave. Informes sectoriales.

Eje 2. Capacidades institucionales locales (Actores e instituciones)

a) Modelo de gestión municipal / instancias de gobierno en el territorio

Variables	Indicadores	Fuente / Instrumento
Capacidad técnica y de gestión del municipio.	Áreas de gobierno. Antecedentes de ejecución de programas / programas en ejecución (Nacionales / Provinciales / Municipales). Perfiles técnicos. Servicios municipales (prestación directa, tercerización, modos de integración y asociación para la prestación de servicios municipales).	Plan estratégico municipal. Organigrama municipal. Plan de gobierno. Ministerios / secretarías / direcciones. Información e informes de programas y proyectos de ejecución mixta.
Participación de la sociedad civil en programas de gobierno.	Existencia de espacios multiactorales coordinados / promovidos por gobierno (Consejo Consultivo, Consejos de Desarrollo Local y Economía Social) Programas que se ejecutan a través de estos espacios.	Ejecución de programas. Entrevistas a funcionarios e integrantes de espacios multiactorales. Concejales.

b) Actores / Dinámica asociativa / multiactoral

Variables	Indicadores	Fuente / Instrumento
Dinámica asociativa	Organizaciones de la Sociedad Civil. Cantidad y tipo. Espacios de participación de organizaciones. Gestión conjunta de programas gobierno – organizaciones. Articulación de programas. Organizaciones empresarias y participación de las mismas en las instancias multiactorales.	Mapa / listado de OSC. Registro Cenoc (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad). Registros locales. Entrevistas a integrantes de espacios multiactorales representantes de organizaciones. Entrevistas a representantes de OSC.
Sistema de educación	Nivel de educación medio de la población. Oferta de educación formal / no formal (provincial, municipal y/o privada). Escuelas secundarias, terciarias y universitarias. Carreras y orientaciones. Formación en oficios. Instituciones y oferta educativa. Escuelas de Formación profesional. Cursos y orientaciones.	Ministerio de Educación de la provincia, secretaría y/o dirección de educación municipal, dependencias ministeriales (nación). Oficinas de empleo provinciales. Entrevistas a referentes de las escuelas de formación profesional.

	Instituciones, responsables y destinatarios.	Entrevista a informantes de sectores productivos.
--	--	---

Ficha Nº 2: Incubadoras de empresas.

Definición del Problema al que apunta.

La creación de una nueva empresa, usando la analogía del crecimiento humano, implica iniciar un proceso que tiene varias etapas: embrionaria y de nutrición, de despegue y de maduración. La mayor parte de los nuevos emprendimientos que se crean deben enfrentar una serie de problemas durante la etapa inicial, que puede durar entre seis meses y dos años.

Por un lado, deben cubrir sus costos fijos mensuales hasta tener ingresos suficientes (alquiler de un local, gastos de teléfono y comunicaciones, gastos de secretaria, etc.). Al evaluar si pueden cubrir estos costos, muchos emprendedores prefieren evitarlos, ya que son excesivos para el volumen de trabajo y de ventas que tienen. Sin embargo, este “achique” impide al mismo tiempo que el volumen de trabajo y de ventas crezca al tener que ocuparse al mismo tiempo de la producción, las ventas, la publicidad, la administración, atender el teléfono, pagar impuestos, etc.

El segundo problema es la dificultad para acceder al asesoramiento comercial, contable y legal, lo que muchas veces impide la formalización y regularización impositiva, que a su vez incide en la pérdida de mercados por no poder vender a quienes necesitan factura. Esta falta de asesoramiento también dificulta poder contar con un plan de negocio o con un plan de marketing, lo que hace difícil acceder al crédito.

Otro problema es que al comenzar por primera vez una actividad comercial, los nuevos emprendedores carecen de una red comercial y de información, con lo cual no tienen muchas veces con quién consultar la forma más fácil de resolver problemas cotidianos, los “atajos” para hacer un trámite, los distintos proveedores que hay en el mercado, o las formas alternativas de comercializar, publicitar, distribuir y/o de comprar colectivamente para reducir sus costos.

Así como a los recién nacidos que tienen problemas al nacer se los pone en una incubadora para garantizar las condiciones ideales de temperatura y nutrición que les permitan crecer saludablemente, las nuevas empresas necesitan el mismo tipo de cuidados para poder superar esos primeros pasos desde su creación. Por lo tanto, una incubadora de empresas tiene como objetivo general acompañar a las empresas que recién se inician para evitar su abandono, su ahogo financiero y su mortalidad temprana. Como objetivos específicos pueden nombrarse:

- Disminuir la carga de costos fijos durante la primera etapa de evolución de las nuevas empresas.
- Estimular las capacidades y actitudes emprendedoras.
- Brindar información útil para el desarrollo de nuevos negocios, la mejora tecnológica y de la calidad y para la obtención de financiamiento.
- Facilitar la formalización de las empresas.

Definición de la estrategia

Características generales:

Descripción	La forma más difundida de incubadoras de empresas –también llamadas “viveros”, centros de servicios, hoteles de empresas, etc.– son espacios físicos preparados para que puedan instalarse nuevas empresas que pagan un alquiler para usar un área de trabajo.
Dónde instalarlas	En la mayoría de los casos se instalan en galpones o fábricas recicladas para este uso. A veces se construyen espacios específicos para esto con locales independientes.
Características del espacio	Por lo general, se trata de un inmueble dividido en módulos de hasta 250 m ² , que sirven para la instalación temporaria de las empresas. Tiene un área común que reúne: recepción, administración, instalaciones sanitarias, área de convivencia, bar y sala de reuniones. Según las necesidades, la misma empresa puede disponer más de un módulo.
Acceso al servicio	El acceso es inmediato. En algunos casos, durante la primera etapa (de 3 a 6 meses) se subsidia el alquiler que debería pagar la empresa. En otros, se supone que en esta fase las empresas están en condiciones de pagar un alquiler económico, sin necesidad alguna de subsidio para no despertar falsas expectativas.
Servicios que se ofrece	Dentro de la incubadora las empresas disponen de una serie de servicios centralizados: comunicaciones (teléfono, Internet, fax), secretaría, seguimiento del plan de negocios, asesoramientos diversos (comercialización, gestión), vinculación con laboratorios, presentación de la empresa ante organismos públicos y privados para conseguir otros recursos, cursos de formación de emprendedores y de capacitación en temas específicos, etc.
Costo de los servicios utilizados	En lugar de pagar un costo fijo por estos servicios, los emprendedores pagan entre todos en función del uso que les dan. Esto permite prorratear gastos de energía, agua, teléfono, fax, salarios del personal compartido (repcionista, telefonista, seguridad) y fondos para emergencias, mantenimiento y reparaciones. En algunos casos, ese alquiler va variando con la antigüedad de la empresa dentro del vivero, siendo muy pequeño en un principio y acrecentándose a medida que pasan los meses, hasta llegar al punto en el que es conveniente instalarse de manera independiente fuera del vivero para dar espacio a otra nueva empresa.
Plazos	En general, también se ponen plazos máximos y las empresas pueden permanecer en la incubadora durante un tiempo preestablecido (por ejemplo hasta tres años). En otros casos, se definen criterios para evaluar cuándo la empresa está en condiciones de dejar la incubadora (facturación, cantidad de clientes, capacidad de gestión, etc.). De esta manera, los tiempos de incubación son flexibles y adaptados a la realidad de cada empresa.

No existe un modelo único de vivero. A continuación podemos ver una listado de tipos de incubadoras:

Según el tipo de empresas incubadas	
Orientados a un sector productivo en particular	Podría ser el caso de carpinterías, metalúrgicas, servicios, etc. De este modo se pueden ofrecer más servicios específicos. Por ejemplo, en la ciudad de Buenos Aires se armó en el Barrio de Barracas una incubadora orientada hacia empresas de fabricación de muebles que contaba con un equipo centralizado para aspirar aserrín que ninguna de las pequeñas empresas instaladas podría haber adquirido si se hubieran instalado de manera independiente.
Orientados a un tamaño o tipología de empresas	Algunas incubadoras se orientan específicamente a un tamaño de empresas, poniendo límites de distinto tipo (cantidad de empleados, capital inicial, volumen de facturación, capacidad de gestión, etc.) o disponiendo de un espacio que en sí ya define un límite al no poderse instalar empresas con grandes equipos.
Organizados en función de rubros complementarios	Otras incubadoras prestan atención a que se puedan generar cadenas de clientes y proveedores entre las distintas empresas que se instalan en la misma. Por ejemplo, mezclando empresas de producción con empresas de servicios que tengan como clientes a las primeras. Así

	pueden promover la instalación de un estudio de diseño que provea servicios al resto de los emprendedores para mejorar la comercialización, o una pequeña empresa de transporte de cargas, etc.
Incubadoras de empresas de base tecnológica	Los avances tecnológicos en telecomunicaciones, biotecnología e informática, abren oportunidades para la creación de nuevas empresas que generalmente son fundadas por técnicos e investigadores vinculados a departamentos de universidades, centros de investigación o grandes empresas de áreas tecnológicas. En países como Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia e Inglaterra, hay varias experiencias famosas de este tipo. En nuestro país, hay diversas experiencias de incubadoras de base tecnológica relacionadas con Universidades. Un objetivo de estas incubadoras es también relacionar a los investigadores de la Universidad con emprendedores que transformen las ideas y prototipos desarrollados por ellos en un producto comercial.
Incubadoras de empresas sociales	Se trata de incubadoras que solamente admiten empresas organizadas como cooperativas, mutuales u otras formas asociativas, o integradas por beneficiarios de planes sociales. En algunos casos, los proyectos incubados persiguen objetivos sociales exclusivamente.
Según el tipo de servicios ofrecidos	
Incubadoras físicas	Son aquellas que ofrecen como principal soporte el espacio físico para que la empresa funcione durante su etapa inicial. Según el tipo de incubadora los espacios pueden ser reducidos (una oficina de 15 m ²) o más amplios.
Incubadoras virtuales	También existen algunos viveros donde no se ofrece el espacio físico, sino que brindan única y exclusivamente servicios de apoyo, como el de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la UBA, Incubacen. Estos servicios pueden abarcar: <ul style="list-style-type: none"> • el de “ventanilla única”, encargándose de todos los trámites frente a los diferentes organismos de control (rentas, AFIP, el mismo municipio, bromatología, patentes, seguros, ART, Inspección General de Justicia, Ministerio de Trabajo, etc.); • el servicio técnico para ayudar en el diseño de planes de negocio viables; • el servicio comercial para asesorar sobre estrategias de comercialización, diseño publicitario e incluso realizar representaciones, centralizando las ventas de varios emprendimientos en pocos agentes comerciales.
Mixtas	Ofrece la alternativa de recibir servicios de asesoramiento sin estar instalados dentro del espacio físico o, además, de instalarse en el predio de la incubadora.
Según el modelo de gestión	
Sin fines de lucro	Por lo general, son instrumentadas por Estados municipales o por ONG´s técnicas como estrategia de promoción socioproductivas, o por universidades, como parte de sus actividades de extensión.
Organizadas como servicio empresarial	No es el modelo que se ha desarrollado en Argentina. Sin embargo en Estados Unidos y más aún en Brasil existen muchas incubadoras organizadas por consultoras como una forma de extender sus negocios de asesoramiento a PyMEs.

El solo hecho de que varios emprendedores compartan el mismo espacio genera una sinergia y un ambiente emprendedor o comercial que facilita y estimula los intercambios. Se pasan datos importantes, se establecen nuevos negocios, se encuentran proveedores y clientes, y en definitiva, se comparten los problemas comunes, fortaleciéndose una red social fundamental para que los emprendedores no sientan la soledad de la gestión.

En algunos casos, las incubadoras ofrecen asesoramiento en el armado del Plan de Negocios para analizar la viabilidad de la empresa que se pretende generar, antes de ponerla en marcha. Esto suele ser llamado “preincubación”.

La experiencia internacional señala altas tasas de supervivencia de las empresas que comenzaron en una incubadora (superiores al 80%) comparadas con el 20 ó 30% cuando arrancan de manera autónoma, según un documento del Centro Nacional de Investigación y Desarrollo de Santa Fe - CERIDE de CONICET.

Según el Proyecto de Ley “Régimen de Promoción para Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos” presentado en la Cámara de Diputados en noviembre de 2004, las incubadoras se definen como “el espacio físico y el conjunto de servicios compartidos por varias empresas en formación, que cuenta con un grupo técnico administrativo para gestionar el acceso a instrumentos de promoción y fomento y que a su vez está estrechamente vinculado con un área académica o de investigación y desarrollo que aporta servicios científicos-tecnológicos especializados. Las incubadoras pueden ser sectoriales o regiones, de base tecnológica, productiva o de composición mixta”. Este proyecto propone una serie de instrumentos financieros –tanto subsidios como créditos sin interés y crédito fiscal– para cubrir los gastos de infraestructura, equipamiento, planificación, gestión, asistencia, formación, transferencia de tecnología y promoción, entre otros. Los beneficiarios son entidades oficiales o privadas que promuevan incubadoras, tanto como las empresas que se instalen en ellas.

- Qué se necesita para poner en práctica la estrategia:

- Diagnóstico de la situación productiva local

Este diagnóstico es necesario previo a cualquiera de las estrategias socioproductivas presentadas en esta serie de fichas. En este caso, permitirá definir si es necesaria una incubadora de empresas, y qué tipo de empresas se instalarían en ella. Se debe tener claro cuáles son las tendencias de los distintos sectores productivos: qué sectores están creciendo y cuáles se están achicando y por qué, y cuáles se deben promover. Idealmente convendría contar con un Plan estratégico que defina estas cuestiones.

- Estudio de las características de la incubadora

Este estudio debería definir:

- cuál va a ser la demanda potencial que va a tener la Incubadora: qué tipos de empresas se van a instalar, cuántas y de qué tamaño;
- qué tipo de servicios debería ofrecer la incubadora;
- dónde convendría que esté localizada;
- cuáles serán los criterios de selección de los incubados: cantidad de emprendedores a incubar, cantidad de empleados máxima de cada unidad productiva, conocimientos previos sobre el rubro que tengan los titulares, viabilidad económica, presentación de idea-proyecto, etc.
- un detalle de la organización interna del espacio: tipos de locales, si conviene que tenga naves para el área de producción y que las oficinas estén separadas o que estén en el mismo espacio que las naves, si es necesario contar con espacios comunes, lugares para realizar reuniones, aulas de formación, salas de exposición de productos, etc.
- un análisis de las fuentes de financiamiento (empresas interesadas en esponsorarlo, aportes posibles de diferentes instituciones, programas nacionales o provinciales que puedan aportar fondos, Fondos fiduciarios, etc.). Consultar para

este tema la ficha sobre estrategias de financiamiento de esta misma serie.

- un análisis de la viabilidad económica del proyecto (análisis de costos fijos, determinar a partir de cuántas empresas instaladas comienzan a cubrirse dichos costos, cuál es la cuota necesaria para amortizar el edificio, etc.).
- Definir un marco legal para la incubadora:

Las incubadoras pueden ser públicas, privadas, mixtas o pueden organizarse como Cooperativas, Mutuales, Fundaciones, Asociaciones. También pueden depender de Sindicatos, Cámaras Empresarias u ONG's en general. Por ejemplo, para poner en marcha una incubadora en Venado Tuerto, se creó la "Asociación Civil Mixta Incubadora de Empresas Venado Tuerto", integrada por nueve instituciones: la Facultad Regional Venado Tuerto de la Univ. Tecnológica Nacional, el gobierno municipal y provincial y las entidades más representativas de los distintos sectores de la ciudad (la educación, el comercio, la industria, el agro, el sector financiero). En Córdoba se creó la "Fundación Incubadora de Empresas de Córdoba", que está integrada por el gobierno municipal de Córdoba, la Universidad Nacional de Córdoba y la Universidad Tecnológica Nacional, regional Córdoba. En otros casos solamente es el municipio quien tiene a su cargo la incubadora.

- Definir el modo de gestión:
Una vez realizado el estudio inicial, es necesario convocar a los actores que puedan aportar al proyecto de la incubadora, y definir el modo de gestión y la forma en que se tomarán las decisiones, orientándose a una gestión dinámica y comprometida. Siguiendo un estudio realizado por Logegaray (2003), según quiénes sean los responsables de la toma de decisiones se puede apreciar el grado de involucramiento de la institución que lleva adelante la incubadora. Si la experiencia depende de un decano, un rector o un Secretario de Producción municipal, tendrá mucha más autonomía que si es un organismo más dentro de un organigrama y su director carece de influencia institucional.

También tienen ciertas dificultades las incubadoras que dependen de Universidades por depender de una administración poco flexible. Cuanto más autónoma sea la incubadora, podrá tomar decisiones más rápidas y resolver contingencias que permitirán mejores resultados en la gestión.

- Recursos humanos / equipo técnico.
Se debe disponer, además del gerente o coordinador del proyecto, de un equipo técnico que pueda brindar el asesoramiento necesario a los emprendedores que se instalen en la incubadora. Este equipo debe integrarse idealmente por un asesor contable, impositivo, administrativo y financiero, un asesor de marketing, uno legal y un ingeniero industrial o especialista del rubro productivo que se requiera. Este equipo puede servir de vinculación con otros especialistas más específicos.

También es necesario una secretaria administrativa y telefonista (pueden ser varias, según la cantidad de empresas que se incuben).

Este personal puede ser aportado por el municipio o por diversas instituciones asociadas a la iniciativa, pero deben tener continuidad y deben poder ser financiados externamente al menos durante la primera etapa, hasta que los mismos "inquilinos" de la incubadora vayan incrementando los aportes y se puedan financiar con los recursos aportados por ellos, o bien, hasta que esos recursos no sean necesarios. Si no se tiene la seguridad de contar con el financiamiento para pagar los honorarios de estos profesionales durante un tiempo inicial (podría ser aproximadamente de un año, dependiendo de cada caso), habrá que evaluar los riesgos de ello.

- Infraestructura edilicia o de otro tipo:
El espacio físico es fundamental. El mismo deberá definirse según el resultado del estudio ya indicado.



Edificio de la incubadora de empresas de la Univ. Nacional de Misiones.

Hay que considerar entre otras cuestiones la ubicación, el tamaño de los espacios según el tipo de empresas a incubar, las instalaciones necesarias (gas, agua, tipo de tensión eléctrica, etc.), el manejo de desechos, etc.

- Equipamiento, maquinaria, medios de transporte, equipos informáticos. Seguramente será necesario dotar de mobiliario y equipamiento al área de servicios centrales, para que pueda desempeñar su rol el área administrativa, incluyendo una computadora con sus periféricos (scanner, impresora, conexión a internet, etc.) o varias según la dimensión de la incubadora y las necesidades de los emprendimientos incubados.

Si se decide que haya un área de diseño y marketing, deberá considerarse también equipamiento para ésta, o bien puede incluirse una empresa de este rubro en la incubadora. Lo mismo ocurre con los servicios de distribución. Si se decidiera incluir un aula o salón de reuniones, se requerirá equipamiento para capacitación: un proyector de video con conexión a una PC, retroproyector, pizarra, rotafolio, sistema de audio. Todo dependerá de la dimensión de la incubadora y las necesidades en cada caso.

- Instancias de apoyo (capacitación / asistencia técnica / asistencia financiera / apoyo comercial).

Se debe considerar un presupuesto específico para contratar docentes y asesores especiales en función de los requerimientos que se vayan presentando, o firmar conve-

nios con ONGs técnicas, universidades o cámaras empresarias que los puedan aportar. Según el tipo de incubadora de que se trate y según cada proyecto productivo, el tipo de asistencia técnica que se requerirá será diferente. Seguramente se requerirá de asistencia en comercialización, pero si la incubadora se orienta a empresas sociales se deberá contar con especialistas en cooperativas y mutuales y con mayor presencia de profesionales de las ciencias sociales, mientras que si la incubadora es sectorial, se requerirá más presencia de ingenieros o especialistas en producción de la rama determinada.

El hecho de que los emprendedores estén juntos hace más fácil convocarlos a reuniones de asistencia técnica constantes y en algunos casos grupales.

- Qué es lo mínimo que se necesita y qué es lo ideal.

El estudio inicial definirá qué es lo mínimo necesario. El estudio inicial, la voluntad política para conformar el ente que tendrá a cargo la incubadora, la infraestructura y el equipamiento, así como los honorarios del personal técnico y gerencial, además del soporte financiero inicial, es un listado mínimo de los recursos para comenzar. No obstante, éstos dependerán en parte de la dimensión de la incubadora que se quiera montar.

Es preferible iniciar con una incubadora pequeña, con capacidad para 5 o 6 empresas, pero con financiamiento previsto para soportar el primer año sin urgencias financieras, que no hacer nada o montar un proyecto faraónico que luego quede vacío y no pueda sostenerse en el tiempo.

Hay incubadoras que funcionan en un espacio de 80 m² con emprendimientos que no requieren mucho espacio o combinando empresas de servicios con empresas de producción artesanal.

En algunos casos, como ya hemos dicho, se puede comenzar cobrando un aporte mínimo a las empresas y de este modo sólo se debe subsidiar una parte de los costos y durante el primer período. Este aporte puede considerarse una inversión ya que luego del pri-

mer año puede recuperarse implementando un sistema de aportes relacionado con el volumen de ventas y la evolución de cada una.

- Qué es lo mínimo que tendría que poner el municipio de todo lo necesario, y quién podría poner las otras cosas (actores que podrían convocarse).

Esto depende de cada situación local. Por lo general, en los casos de gestión mixta, el municipio pone el local y el gerenciamiento de la Incubadora y las Universidades ponen el equipo de profesionales a cargo del asesoramiento de los emprendedores.

Sin embargo cada situación es diferente y depende de la disponibilidad de recursos y de la voluntad política de cada uno de los “socios”.

Problemas más habituales y cómo resolverlos

Sostenibilidad y articulación con otros actores	Es conveniente el desarrollo de incubadoras de gestión mixta donde los aportes sean compartidos entre varias instituciones, si bien es necesario elegir como coordinador o responsable a una persona con capacidad de liderazgo, para comprometer a todas las instituciones involucradas. Cuando el municipio es el único actor puede tergiversarse el sentido. Por esto es muy importante el modelo de gestión que se ponga en marcha. Hay municipios donde es posible que no haya mucha demanda para ocupar espacios en la incubadora. Esta estrategia debería ser el corolario de otras (o pensarse de manera simultánea con otras) como talleres y cursos de capacitación, actividades de promoción del emprendedorismo, jornadas de intercambio o de negocios, etc. de manera que exista un sedimento o un sustrato de emprendedores en la región que estén interesados. Lo peor que puede ocurrir es que el espacio y el equipo técnico estén y que no haya interesados o incubados.
Tensión entre visión técnica y visión política	Es una estrategia de mediano plazo. Esto puede ser visto por el equipo político como dudoso en cuanto al rédito electoral inmediato que pueda darle. Realizar un estudio previo puede ser visto como un obstáculo o una postergación, sin embargo es indispensable. Otro aspecto a cuidar es que la adjudicación de espacios se realice con transparencia y con criterio técnico, y no por relaciones de tipo clientelar, de amistad o por afinidad política. Lo mismo en relación al cumplimiento estricto de los contratos. Muchas veces desde el poder político exigir que se cumplan las obligaciones de los empresarios en estos programas de promoción es visto como contraproducente políticamente, como si fuera a restar votos. En esto incidirá el modelo de gestión que se instrumente. Si la incubadora no depende solamente del municipio sino de un conjunto de instituciones, y si se dan mecanismos para que los mismos emprendedores tengan espacios de participación y de opinión, es más factible hacer que las normas se cumplan. La incubadora no podrá ser un proyecto sustentable si los emprendedores no pagan los alquileres y no cumplen con las obligaciones a las que se comprometieron, sea para soportar los costos fijos como aquellas relacionadas con la propia empresa (realizar inversiones, contratar personal, etc.). Es necesario hacer cumplir las normas a todos los emprendedores, como una forma de garantizar a la comunidad que la incubadora está cumpliendo el fin social y de desarrollo para el que fue creada. Otro aspecto a tener en cuenta es que la relación entre el costo y el beneficio sólo se puede evaluar a mediano y largo plazo. Esto hace difícil involucrar al poder político en apoyar iniciativas como éstas.
Voluntad y compromiso de los integrantes del equipo técnico y político y de los emprendedores que serán asistidos o que participarán de la estrategia.	En muchos casos se nombra desde el municipio a un responsable o gerente de la incubadora y al equipo técnico con una lógica política y no técnica. Es fundamental que el equipo funcione realmente como equipo y no que sean individualidades. Si cada técnico que trabaja en la incubadora proviene de otra institución, y no se dan espacios de intercambio y articulación entre ellos, es posible que la asistencia técnica fracase. También es importante que los empresarios que se instalen en la incubadora posean algún interés de trabajo común. Esto puede trabajarse en una selección previa a la adjudicación de espacios, mediante la participación de los potenciales integrantes en talleres donde se aborden contenidos de cooperación, interés colectivo, complementariedades entre empresas, entre otros temas posibles.
Dificultades de competencias y procedimientos municipales (compras, legislación, recursos humanos).	Al ser un espacio donde el municipio participa, el empresario que decida instalarse en la incubadora supone que deberá cumplir con todos los aspectos formales (impositivos, laborales, etc.) a diferencia de lo que pasaría si se instalara de manera independiente. Algunos empresarios pueden no querer involucrarse en un proyecto así. El municipio debería instrumentar algún tipo de beneficios fiscales para incentivar a la instalación de empresas en este ámbito, o bien crear un sistema escalonado de incorporación al sistema fiscal.
Falta de estudios previos	Si no hay estudios previos, no será posible conocer las características que debe tener la incubadora en función de la realidad productiva local. Así es común que se priorice la infraestructura y se construyan o reciclen galpones enormes que luego quedan vacíos y dejan de ser atractivos para los emprendedores, quedando en un segundo plano el eje productivo aglutinador del proyecto.
Localización incorrecta de la incubadora	La localización deberá tener relación con el tipo de actividades que se desarrollen. Es posible que si las empresas son de producción, deban instalarse talleres y deben es-

	tar cerca de una ruta para poder facilitar la descarga de materia prima e insumos, pero esto puede llegar a competir con el aspecto comercial de las empresas, debiéndose priorizar una ubicación estratégica para garantizar el acceso al mercado. En general la incubadora no se instala donde debería instalarse, sino en algún galpón o instalación vacía disponible, a veces con mala ubicación geográfica, lo que hace fracasar comercialmente a las empresas y, por lo tanto, a la incubadora.
Priorizar la infraestructura y no darle importancia al equipo técnico	En muchos casos las incubadoras fracasan porque se supone que lo más importante o lo único importante es el espacio físico, cuando el componente central es el equipo técnico que debe acompañar cotidianamente en la gestión a los emprendedores.
Perfil inadecuado del gerente	Es difícil ubicar a la persona adecuada. El responsable de la incubadora puede ser un empresario o gerente con perfil generalista ya retirado que pueda aconsejar a los otros emprendedores como un par o como una suerte de “padrino”, en lugar de generar distancia desde un saber técnico específico. Otros profesionales como un contador o administrador, un especialista en marketing también podrán aportar a la gestión de este tipo de iniciativas.
No relacionar a los emprendedores incubados con otras estrategias de promoción	Suele ocurrir que por estar en una incubadora se suponga que los emprendimientos incubados no requieren de otros beneficios y estrategias que se llevan adelante. Por ejemplo, puede ser recomendable hacer participar a estos emprendimientos de ferias de comercialización, o brindarles líneas de financiamiento, etc. (ver fichas de estrategias).
No tomar en cuenta los factores de éxito de otras experiencias	Muchos ejemplos conocidos de incubadoras tuvieron como factores determinantes de éxito la proximidad con el ambiente universitario, la proximidad de clientes y proveedores, la disponibilidad de recursos humanos, la existencia de capital de riesgo y la participación del Estado.

Programación: tiempos necesarios para poner en marcha la estrategia.

El estudio inicial puede llevar unos 4 a 8 meses, dependiendo de la cantidad de información que ya tenga el municipio o las otras instancias (Universidades, ONGs técnicas, Cámaras empresarias) acerca de la demanda potencial de la región. Esto también dependerá del tamaño del municipio y de la dinámica de la actividad local (hay municipios donde hay estudios ya realizados y acuerdos establecidos acerca de los sectores que se pretende desarrollar, mientras que en otros esto se desconoce o es motivo de polémica).

La segunda etapa consiste simultáneamente en definir el procedimiento de adjudicación de los locales y construir o adaptar el inmueble donde se instalará la incubadora. En cuanto a lo primero, el procedimiento debe ser transparente. Hay que definir, por ejemplo, el plazo mínimo y máximo de alquiler (que puede variar según las empresas sean de servicios o de producción, ya que las segundas demandan más tiempo hasta que maduran), los montos a abonar según superficie y servicios requeridos, las escalas según antigüedad, si se realizará un análisis de viabilidad de los proyectos antes de incluirlas, la mezcla adecuada de tipos de empresas, o los criterios de priorización de empresas (por ejemplo, si se van a priorizar empresas cooperativas, de innovación tecnológica, de mano de obra intensiva, etc.).

En cuanto a la infraestructura, el tiempo de duración de esta etapa dependerá de la disponibilidad de locales adecuados y bien ubicados donde pueda instalarse la incubadora. La construcción, adaptación, equipamiento y puesta a punto de la incubadora puede demandar, dependiendo del caso, largos períodos de instalación. También esto dependerá de la agilidad de los distintos actores involucrados en el proceso.

A continuación se tiene que dar el proceso de difusión y promoción de la incubadora hasta identificar emprendedores con proyectos viables que puedan y quieran instalarse en ella. Esto puede ponerse en marcha durante el proceso de construcción e instalación anterior, si bien no debería hacerse al comenzar esta etapa ya que cualquier demora puede hacer que los

emprendimientos pierdan la motivación y/o fracasen por falta de espacio. La situación más conveniente es comenzar a promocionar la incubadora faltando pocos meses para su puesta en marcha y teniendo la seguridad de que existen los recursos para terminarla y para sostener la infraestructura durante al menos el primer año. Este período es crítico porque idealmente la incubadora debería comenzar con varios emprendimientos dentro. Si solamente se instalan uno o dos, restará interés en otros y no atraerá suficientes interesados en ver, comprar y establecer negocios con las empresas allí instaladas.

Datos para ampliar la información

- Experiencias realizadas.

En Estados Unidos, Europa y Japón las incubadoras de empresas están muy difundidas. En Brasil ya hay unas 200 incubadoras. En nuestro país, en cambio, esta estrategia no fue muy utilizada todavía. La Asociación de Incubadoras y Parques Tecnológicos de la Argentina (AI-PYPT) promovida por la Universidad Nacional de San Martín, tiene identificadas 25 incubadoras.

Reglamento tipo de una Incubadora de empresas.

Se pueden consultar diversos modelos de reglamentos en la web:

El de la incubadora Ingenio de empresas de base tecnológica, organizada por el Laboratorio Tecnológico de Uruguay y ORT en Montevideo: <http://www.latu.org.uy/incubadora/TICS-AGO05.pdf>

El de la incubadora impulsada por el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones del gobierno de Perú (Inictel) <http://incubadora.inictel.net/regla.htm#c1>

Otros modelos de reglamentos se pueden ver en las páginas web que incluimos en la tabla final.

Organismos que pueden prestar ayuda técnica, económica, financiera.

La Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva tiene un Programa de Promoción de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos. Teléfono (11) 4311-9650.

Puede encontrarse información del Programa en el sitio web de la SECYT: http://www.secyt.gov.ar/pype/incubadoras_pype.htm

La AIPyPT - Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina ofrece capacitación, asistencia técnica y vinculación con otras experiencias de Incubadoras en nuestro país. La página web es <http://www.aipypt.org.ar/> El mail: aipypt@unsam.edu.ar / Teléfonos: 4580-7277/7258

A nivel internacional es posible conectarse con la IASP (<http://www.iasp.ws/iasp.php?ce=>) una organización internacional que agrupa a Parques Científicos y Tecnológicos (operativos o en desarrollo), incubadoras de empresas innovadoras, universidades, agencias regionales y locales de desarrollo, consultores y expertos en transferencia de tecnología y conocimiento, políticas de innovación y desarrollo regional. Fue creada en 1984 y su sede central está ubicada en Málaga, España con sede en la Incubadora de Andalucía y una sucursal en Pekín.

Contactos y links a sitios de internet relacionados con la temática

Según un estudio de la Asociación de Incubadoras y Parques Tecnológicos de la Argentina (AIPYPT) en el año 2001 todas las incubadoras existentes eran 100% dependientes de organismos públicos (Universidades, Municipios). En los años 2003 y 2004 hubo un aumento de la participación privada con un 13% y la aparición de proyectos mixtos en un 26% de los casos.

En el año 2001 el 71% de las incubadoras se encontraban situadas en la provincia de Buenos Aires y el 29% restante en la provincia de Córdoba. Para el año 2003 ya existían emprendimientos en la región del NOA, NEA, Cuyo, Centro y Patagonia, aunque es la provincia de Buenos Aires quien sigue manteniendo los porcentajes más altos de iniciativas de incubadoras.

Para ver documentos relacionados con la temática:

<http://www.cfired.org.ar/esp2/eventos/incuba/incuba.htm>

SOCIO	LINK
BAITEC Incubadora de Empresas de Base Tecnológica del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, cuenta con 1000 m2 e incuba empresas física y virtualmente	www.buenosaires.gov.ar
CERIDE - CONICET	http://www.arcride.edu.ar/
FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES - UBA INCUBACEN (es una incubadora virtual)	www.incubacen.fcen.uba.ar
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y LA PROMOCIÓN EMPRESARIAL DE MALARGÜE	http://www.incuwebmalargue.com.ar/incubados.htm
INCUBA - CENTRO METROPOLITANO DE DISEÑO	www.cdm.gov.ar
INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE LA PLATA. INBATECS, la Incubadora de Proyectos y Empresas Orientados al desarrollo de Software y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, promovida por la Facultad de Informática, el Centro de Entrenamiento para la Producción (CEP).	www.ing.unlp.edu.ar/incubadora
INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE LUJÁN	www.incuei.unlu.edu.ar
INCUBADORA DE EMPRESAS DE VENA-DO TUERTO	www.frvt.utn.edu.ar/ext-incuba.html
INCUBADORA FADU	www.fadu.uba.ar/incubadora/index.html

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA - PROYECTO PARQUES DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	www.inta.gov.ar
--	--

Ficha nº 3 : Comercio justo

Definición del Problema al que apunta.

Para el pequeño productor de países periféricos es muy difícil llegar a algunos mercados de consumo de su propio país y mucho más difícil al de otros países, que son quienes podrían pagar un valor más alto por sus productos. No cuentan con la capacidad técnica para realizar las gestiones de exportación ni para armar una estrategia de distribución y publicidad adecuada para aquellos mercados. Por esto recurren necesariamente a una cadena de intermediarios que se queda con la mayor parte del valor final de sus productos.

Para muchos economistas esta es la principal causa de la pobreza mundial. Ya en 1964 en la 1.^a Conferencia de la UNCTAD (Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas) celebrada en Ginebra, los países del Tercer Mundo, presionaron bajo el lema "**Comercio, No Ayuda**", exigiendo a los países ricos que abrieran sus fronteras a los productos del Tercer Mundo.

Definición de la estrategia

Se propone recompensar a empresas sociales que mejoren las condiciones de vida de sus trabajadores, situadas en países del Tercer Mundo, pagando al productor asociado por sus productos un precio que puede oscilar entre un 10 y un 20% (a veces más) por encima del precio que le pagarían por otra vía de comercialización.

Para esto se establecen canales de comercialización directos entre:

- los productores organizados en cooperativas o asociaciones en países en desarrollo y
- los consumidores de países desarrollados concientes del poder que tienen sus decisiones acerca de qué consumir, dispuestos a pagar un sobrepago por los productos elaborados con dignidad por productores asociados del Sur.

Esto se hace a través de organizaciones sin fines de lucro que funcionan como mediadores o facilitadores, cumpliendo varios roles, según el tipo:

Las importadoras:

- realizan las gestiones de selección de los grupos productores, garantizando que se cumplan una serie de criterios y principios en los procesos de producción y en las relaciones económicas.

- pagan los costos de importación, transporte y otros costos necesarios para poner los productos a la venta.

Las tiendas de Comercio Justo:

- compran los productos a las importadoras, los procesan y transforman en envases adecuados y los exhiben y difunden en los centros de consumo de los países desarrollados, a través de la instalación de cadenas de comercios propios ("tiendas de la solidaridad"), iglesias, sitios de Internet, ferias, etc. Algunas cadenas operan con una única importadora y otras operan con varias.

Hoy existen en Europa más de 3.000 tiendas y 50.000 voluntarios trabajando en organizaciones de Comercio Justo.

Ambas (importadoras y tiendas de comercio justo)

- promueven acciones orientadas a revertir los términos desiguales del intercambio entre países desarrollados y subdesarrollados, tratando de incidir en las decisiones de los organismos internacionales que definen los acuerdos de Comercio Internacional (GATT, OMC, por ejemplo).

El Comercio Justo es un enfoque alternativo al comercio convencional internacional. Es una asociación de comercio que busca un desarrollo sostenible para los productores excluidos y desfavorecidos. Busca proveer unas mejores condiciones comerciales a través de campañas y sensibilización.

El comercio justo, desde esta perspectiva se presenta como una forma alternativa de comercialización que persigue que el productor obtenga un mejor precio de venta comparado con el precio que suelen pagarle los intermediarios. Es decir, un precio más justo basado en el valor real del producto y en una mejor distribución de los beneficios de la comercialización de los productos.

La ventaja principal del Comercio Justo es que reduce la cantidad de intermediarios ampliando el porcentaje del precio final que queda en manos del productor.

En muchos casos, la organización de Comercio Justo prefinancia una parte importante de los encargos, lo que evita el endeudamiento de los productores y por lo tanto el costo financiero del préstamo.

Criterios y principios de las organizaciones de comercio justo

- Garantizar la calidad de los productos y la condición artesanal de los procesos productivos,
- Beneficiar a grupos de productores empobrecidos,
- Cuidado del medio ambiente en los procesos de producción u obtención de materias primas,
- Existencia de relaciones solidarias entre los productores o familias que integran la cooperativa o asociación, tales que garanticen un cambio social en la relación trabajo-capital, eliminando las relaciones de explotación,
- Salarios y condiciones de trabajo dignos;
- No a la explotación infantil,
- Igualdad entre el hombre y la mujer,
- Beneficios destinados a mejoras sociales,
- Compromiso comercial a largo plazo con los productores,
- Negociación de precios anuales con los productores, con objeto de garantizar que el negocio sea viable.

Uno de los principios de las organizaciones de Comercio Justo es que se proponen no cerrar el paso a los productores en su estrategia de control del mercado de sus propios productos. Esto quiere decir que los productores quedan habilitados para establecer sus propios canales de comercialización en un momento posterior, y esta experiencia puede servir para ajustar los productos a las demandas de los distintos mercados.

Otro principio es promover la comunicación directa entre productores y consumidores

responsables. Para lograr esto, la organización de Comercio Justo suele financiar el viaje de algunos productores a las ciudades donde están instaladas las tiendas solidarias para que puedan ver de manera directa cómo se exhiben y venden sus productos. De esta forma consiguen ampliar la confianza de los consumidores responsables al permitir que estos entablen relación con productores sin intermediarios.

Qué se necesita para poner la estrategia en práctica:

En primer lugar es necesario contar con una organización de productores que esté interesada en contactarse con una organización de Comercio Justo, o apoyar la organización de los productores de forma tal que cumplan con el prerequisite exigido de conformar una cooperativa o asociación (ver la ficha sobre cooperativas).

El gobierno local o la organización técnica puede apoyar el proceso de conformación de la cooperativa o la asociación colaborando en la redacción del estatuto y reglamento, en su tramitación o colaborando con recursos financieros para solventar los costos que implica ese trámite.

Por último, el organismo de promoción puede colaborar en establecer relaciones con diversas organizaciones de Comercio Justo, realizando búsquedas en Internet, completando formularios, seleccionando muestras para enviar a las organizaciones en el exterior o en el mismo país.

Qué es lo mínimo que se necesita y qué es lo ideal.

Se requiere como mínimo de un grupo de productores o familias de productores asociadas a través de una cooperativa o asociación, que tengan interés en colocar sus productos en nuevos mercados mejorando el precio de venta.

Es importante contar con personal técnico que colabore con la organización de los productores y en las mejoras de las condiciones de producción. Esto, tanto para mejorar los productos elaborados como para asistir en la organización del grupo de productores.

El trabajo de técnicos se orienta a cumplir con la entrega de cantidades predeterminadas de productos en los tiempos fijados, a satisfacer las exigencias de calidad establecidas, a respetar la conservación del medio ambiente en los procesos de producción y a mejorar la organización colectiva de los productores.

Problemas más habituales y cómo resolverlos

Problema	Descripción del problema	Soluciones o cuestiones a tener en cuenta
Sostenibilidad y costos	<p>Los gastos de un comercio o una Importadora son, por lo general, muy altos, y en los comienzos las operaciones son muy reducidas. Además no existe experiencia empresarial y se deben pagar los costes adicionales del inicio cuando los ingresos aún son escasos. El trabajo voluntario o solidario puede salvar esta situación.</p> <p>Esto genera cierta fragilidad en las organizaciones de Comercio Justo.</p>	<p>Hay que cerciorarse de la solidez de la organización con que se establezcan acuerdos y especialmente tomar en cuenta la continuidad que tendrán los encargos. Además se deben prever los costos iniciales que demandará la experiencia hasta tanto se vean los beneficios de la misma. Esto puede costearse con un aporte de la organización de Comercio Justo, del Estado o una combinación de ambos.</p>
Voluntad y compromiso por parte de los integrantes de la Organización de Comercio Justo	<p>En ocasiones es difícil lograr la credibilidad de los mercados y de los consumidores sobre los productos y su procedencia como su real pertenencia a pequeños productores asociados / organizados.</p> <p>Existen organizaciones intermediarias que no sostienen y promueven los principios que sustentan el Comercio Justo en todas las acciones de comercialización que se realizan, y bajo el paraguas del comercio equitativo o justo venden los productos con un margen elevado para beneficio de la organización.</p>	<p>Para evitar estas situaciones se puede priorizar la vinculación con organizaciones que utilicen sellos de garantía y sistemas de certificación de calidad y origen de los productos. (Se utiliza un "sello de garantía" generado por la misma organización o por redes o federaciones de organizaciones de Comercio Justo).</p>
Voluntad y compromiso por parte de los productores	<p>En muchos casos los productores no establecen vínculos realmente solidarios entre sí, pero acuerdan en generar una suerte de fachada para habilitar el acuerdo con la organización, ya que la precondition es que los productores estén organizados como cooperativa o asociación. Esto luego puede llevar a quiebres dentro de la organización, incumplimientos u otros inconvenientes.</p>	<p>No forzar la formación de asociaciones únicamente por el hecho de cumplimentar el requisito exigido por las organizaciones. (Ver ficha de cooperativas). Es necesario que las organizaciones de productores tengan real afecto societario y acuerdos solidarios entre los miembros.</p>
Dificultades generadas por procedimientos de los organismos públicos.	<p>Establecer una cooperativa o una asociación civil implica gastos, tanto para su fundación como para su mantenimiento: certificación de actas, compra de libros rubricados, pago de profesionales para la confección de balances, inscripciones a la AFIP, pago de impuestos, pago de tasas para la presentación de papeles en la IGJ (Inspección General de Justicia), etc. Estos costos pueden equivaler al sobreprecio que pagan las organizaciones de Comercio Justo si los volúmenes que se comercializan son reducidos o si el intercambio está acotado a una sola venta.</p>	<p>Contar con asesoramiento adecuado para evitar el pago de tasas e impuestos de los que podría exceptuarse a la Asociación o cooperativa. Por ejemplo la IGJ ha dispuesto una nueva reglamentación que exceptúa el pago de tasas a las Asoc. Civiles que tengan relación directa con sectores pobres. Hay ONGs y municipios que pueden aportar asesoramiento legal o contable. De todos modos se propone evaluar el costo/beneficio que implica este tipo de acuerdos, especialmente en función de su continuidad a futuro.</p>
Tipos y cantidades mínimas de los productos a comercializar y procedimientos de comercialización	<p>Los productos más comunes que aprovechan el sistema de Comercio Justo son productos básicos como café, cacao, azúcar, algodón, arroz, especias, yerba y distintos tipos de artesanías. El costo de cada transacción comercial no justifica el envío de pequeñas cantidades de productos diferentes, por lo cual el grado de organización de los</p>	<p>Se debería, previamente a avanzar con esta estrategia, analizar si las condiciones de producción son adecuadas para elaborar una cantidad mínima constante para montar un sistema de comercialización colectivo. En el caso que esta</p>

	productores locales debe permitir una mínima cantidad de productos para justificar el papeleo y el transporte.	situación no esté dada, se puede asistir a los productores para alcanzarla, y no abandonar el proyecto.
--	--	---

Detalles de cómo intervenir. Aspectos metodológicos.

No todas las organizaciones de Comercio Justo son iguales. Hay organizaciones que han optado por vender los productos de los productores asociados a través de empresas comerciales. Aprovechando los “sellos de garantía” y mediante costosas campañas publicitarias estas empresas capitalistas han podido captar un mayor número de consumidores. De este modo, las empresas con fines de lucro han sumado a sus ganancias una parte importante del sobreprecio correspondiente a los productores y han obstaculizado el contacto directo entre los productores y los consumidores.

Una parte importante de los consumidores responsables desconfían de este procedimiento y dejan de apoyar a las organizaciones de Comercio Justo, con lo cual toda la estrategia se pone en crisis.

En el otro extremo, hay organizaciones críticas que proponen limitar el uso del sello de garantía para respaldar productos que se vendan en las tiendas solidarias, pertenecientes a las propias cadenas de comercialización de las organizaciones, evitando vincularse con empresas comerciales lucrativas. El objetivo final de estas organizaciones es coordinar las estrategias de mercado con los mismos productores (cooperativas o asociaciones), dándoles la posibilidad de entrar como socios en las empresas de Comercio Justo, compartiendo el capital con las organizaciones comercializadoras, la función facilitadora y creando una asociación más amplia entre Productores y Mediadores.

Una de las cuestiones centrales, entonces, es elegir una organización de Comercio Justo que tenga esta postura.

Hay experiencias que trabajan con los principios de Comercio Justo que se ocupan exclusivamente de la comercialización de productos de cooperativas y de pequeños productores. Estas organizaciones poseen un sistema de distribución que permite llegar a un mayor número de consumidores en forma directa y con precios más económicos que los que se abonaría en los comercios.

Este tipo de iniciativas pueden montarse a partir de reunir un grupo de productores y formando un grupo de personas para que se ocupen de la venta y la distribución de los productos.

Teniendo en cuenta que el problema de la comercialización es una de las principales dificultades que deben enfrentar los pequeños productores, las estrategias de comercialización colectivas de comercio justo / equitativo son alternativas muy valiosas para mejorar la rentabilidad de los productores. Pero, en todos los casos, es necesario el trabajo previo de asistencia en aspectos productivos y organizativos.

Programación: tiempos necesarios para poner en marcha la estrategia.

Los tiempos de puesta en marcha de la estrategia estarán condicionados, en parte, por las capacidades existentes de los productores. En algunos casos, puede ser que estén trabajando juntos y puedan rápidamente organizarse para concretar un sistema de comercialización colectivo.

En otros casos, el proceso completo de organización de productores y hasta concretar una primera venta a través de una organización de Comercio Justo puede llevar aproximadamente un año y medio.

Modelos de ordenanzas e instrumentos técnicos (fichas, etc.)

Incluimos a continuación el Catálogo de Criterios de Comercio Justo de la Coordinadora de Organizaciones de Comercio Justo de España aprobados el 30 de abril de 1995:

LOS PRODUCTORES

1. Los grupos productores procederán de colectivos registrados bajo forma de asociaciones, sociedades o cualquier forma de microempresa, dependiendo del tipo de objetivos y actividades que tengan como fin.
2. Las Organizaciones de Comercio Justo (OCJ) se ocuparán en particular de trabajar con organizaciones de países del Sur que: a) Atraviesen problemas especiales debido a su pobreza, prácticas discriminatorias y restricciones comerciales. b) Estén comprometidos en el apoyo de la participación y las necesidades de los trabajadores y trabajadoras, en especial de las mujeres y de los grupos raciales o sociales que sufren discriminación, explotación y otras situaciones injustas.
3. Los grupos productores no deben instaurar una dependencia exclusiva de la exportación y deberán tender a la creación y fomento de la economía local.
4. La estructura organizativa de los grupos productores debe ser participativa y democrática, y debe evitar formas organizativas no representativas de cargos estáticos o situaciones similares que impidan el desarrollo de los fines últimos del grupo productor.
5. Las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras deben ser dignos y no atentar contra su salud.
6. Los sueldos deben ser dignos e ir acordes con la realidad socioeconómica de la zona.
7. El grupo productor debe estar dispuesto a ser capaz de ofrecer al comprador los detalles requeridos sobre los miembros productores, así como a compartir información sobre sus programas o proyectos dirigidos a la mejora de las condiciones de vida de las comunidades.
8. Las organizaciones de Comercio Justo trabajarán prioritariamente con organizaciones de trabajadores que estén involucradas en un proyecto social y/o de transformación socioeconómica. Estos grupos, además, deberán demostrar transparencia en su economía, siendo tarea de cada OCJ conocer el destino de los beneficios de los productores.

LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y LOS PRODUCTOS

1. El producto debe llegar con el máximo valor añadido posible, y se incentivará el manufacturado en origen.
2. En el proceso de producción se incentivará la utilización de los recursos de la zona y de las tecnologías blandas no perjudiciales para el Medio Ambiente. En cuanto a la producción agrícola se fomentará la que proceda de la agricultura ecológica.
3. El productor deberá ser capaz de ofrecer productos de calidad y de planificar su cantidad de producción y las fechas de entrega antes de aceptar los pedidos: Cualquier prórroga o cambio necesario respecto a las cantidades o fecha de entrega debe ser notificado al facilitador y al comprador, exponiendo los motivos con la mayor brevedad posible.
4. El productor garantizará que los productos suministrados confirmen la calidad y otras especificaciones que tuviera la muestra modelo, enviada con anterioridad al comprador, y sobre las que se hayan basado los acuerdos del pedido.
5. El productor se comprometerá a mantener el precio hasta la fecha de entrega del material, tal como acuerde con el comprador al confirmar los pedidos. Cualquier cambio en el precio acordado, surgido por motivos ajenos al control del productor, siempre se realizará con el conocimiento y el consentimiento previo del comprador. Ambos, productor y comprador, serán

responsables y velarán por la viabilidad económica de la transacción comercial.

6. El grupo productor debe estar dispuesto a ser capaz de ofrecer los detalles requeridos sobre el producto y los procesos de producción.

7. Respecto a los anteriores criterios, el comprador deberá ser flexible y acompañar a los grupos productores en estas tareas mediante el asesoramiento y la asistencia técnica necesaria para hacer una buena planificación de todos los procesos que conlleva este tipo de comercio.

LAS ORGANIZACIONES DE COMERCIO JUSTO (OCJ)

1. Las OCJ podrán adoptar cualquier fórmula organizativa, de acuerdo a su propio proyecto y planteamiento de objetivos. Sea cual fuere su figura, deben ser organizaciones gestionadas de forma participativa y democrática.

2. En ningún caso una OCJ será una organización exclusivamente comercial. Todas y cada una asumirán el compromiso de trabajar con el fomento de prácticas comerciales justas y la denuncia de las injustas relaciones comerciales internacionales, tanto a título individual como de forma coordinada con el resto de las organizaciones.

3. Las OCJ establecerán, como prioridad, compromisos con productores del Sur en régimen de intercambio justo que se concretará en diferentes actividades: compra y distribución, venta en tiendas, financiación, asesoramiento, campañas de denuncia y/o sensibilización, etc.

4. Las OCJ, en su carácter comercial, mantendrán una práctica no especulativa y mostrarán transparencia económica, con especial atención respecto al destino de los beneficios originados por la actividad comercial.

5. En las relaciones comerciales, las OCJ tendrán especial cuidado en no propiciar situaciones de dependencia, incentivando la diversificación de mercados y productos en el propio contexto y realidad social de los grupos productores.

6. Las OCJ se comprometen a abandonar un proyecto cuando se demuestra que éste no cumple con la filosofía y el espíritu del Comercio Justo, y, en su conjunto, incumple el catálogo de criterios.

7. Las OCJ podrán vender los productos en sus propias tiendas o mediante catálogo. También podrán distribuirlos mediante grupos de apoyo o a otras OCJ.

8. La canalización de productos en el mercado tradicional sólo se hará en establecimientos que garanticen, en todos sus aspectos, la imagen de productos de Comercio Justo, y nunca suponga un lavado de imagen para prácticas comerciales y ecológicamente denunciadas.

9. Las OCJ trabajarán de forma organizada y coordinada entre ellas para velar por la imagen del Comercio Justo y evitar prácticas que deterioren dicha imagen.

10. Las OCJ se comprometen a crear un sello de garantía identificativo que permita reconocer los productos que cumplan los criterios de Comercio Justo definidos en el presente catálogo.

OBLIGACIONES DE LAS OCJ HACIA LAS CONTRAPARTES DEL SUR, LOS CONSUMIDORES Y OTRAS OCJ

1. Cada OCJ tendrá obligación de facilitar información, lo más transparente y detallada posible, referente a las actividades de Comercio Justo que lleva a cabo.
2. Las OCJ se comprometen en la medida de lo posible, a informar al consumidor sobre las características del producto, el proceso de producción, los grupos productores y la contraparte, además de la cultura y situación económica, social y política de la zona de origen, así como de las características propias del Comercio Justo.
3. La información que ofrezcan las OCJ no debe contener matices paternalistas, ni sexistas, ni racistas. No se utilizará una publicidad engañosa y se transmitirá una imagen respetuosa de los pueblos del Sur, valorando sus procesos de organización y sus reivindicaciones. Tampoco se utilizarán medios ni formas que dañen la imagen del arte y la cultura de las minorías étnicas.
4. Las OCJ deben potenciar una práctica de consumo consciente y responsable. Por ello, se comprometen a trabajar para obtener un aval de Comercio Justo que sirva como garantía legal para el consumidor y para la propia imagen del Comercio Justo.
5. Las OCJ tenderán a prefinanciar parcialmente a los productores.
6. En las relaciones entre las OCJ el objetivo básico es el de cooperar entre sí todo lo posible en los siguientes puntos.
 - a) Intercambiar información sobre las necesidades de los productores del Sur y la forma en que pueden satisfacerse, mediante la compra y comercialización conjunta, apoyo común a determinados proyectos, etc.
 - b) Cada OCJ estará abierta a ofrecer su experiencia y conocimiento siempre que beneficie al conjunto del movimiento de Comercio Justo y no tenga una repercusión desfavorable en sus propias actividades comerciales o de imagen.
 - c) Implicarse en campañas de presión política, en los ámbitos regional, estatal o internacional que apoyen el desarrollo del Sur, prioridad en aquellas que promuevan unas relaciones comerciales más justas.
 - d) Las OCJ firmantes tenderán a suministrarse entre ellas en vez de recurrir a otras entidades.
 - e) Las OCJ se comprometen a coordinarse entre ellas con el objetivo de que los productores tengan el más amplio y estable mercado y, en general, a velar por la estabilidad del Comercio Justo. A su vez, las OCJ se comprometen a mantener contacto constante con las organizaciones internacionales.

La Federación Internacional de Comercio Justo (IFAT) pone las siguientes condiciones a las instituciones que quieren adherirse a la red.

Como organización postulante, se debe poder proveer todo lo siguiente:

Al menos dos años de comercio previo y las cuentas adjuntas.

Al menos dos años de personería legal.

Una “declaración de misión”.

Información del background completa, como folleto de mercado, catálogo, sitio web, etc.

Detalles de contacto o tres referentes que ya han acordado ser tu referencia. Preferimos recibir al menos dos o tres referencias de miembros existentes de IFAT. De todos modos, examinaremos las postulaciones con sólo una referencia de un miembro IFAT.

Para postularse desde un país donde ya existen miembros IFAT se debe ofrecer la referencia de un miembro IFAT (más abajo ponemos datos de la única Asociación miembro de IFAT en Argentina).

Ver detalle en <http://www.ifat.org/membershipfeesesp.shtml>

Estándares de IFAT para organizaciones de Comercio Justo:
<http://www.ifat.org/espanol/standardssp.shtml>

Contactos y links a sitios de internet relacionados con la temática

Experiencias

ICECOR

<http://www.equitativo.com.ar>

Asociación Mujeres Microempresarias

Es miembro de la Federación Internacional de Comercio Alternativo (IFAT).

<http://www.tiendacomerciojusto.com.ar>

Para ver promociones de organizaciones de Comercio Justo que anuncian por Internet:

<http://www.iee-es.org/comerciojusto/>

<http://www.comerciojusto.com/>

A través de las páginas de las organizaciones de Comercio Justo es posible contactarse con organizaciones de productores de otros países para consultarlos acerca de sus experiencias.

Organismos de Comercio Justo con quienes se pueden establecer contactos.

Asociación Europea de Comercio Justo <http://www.eurosur.org/EFTA/>

Federación Internacional de Comercio Justo

<http://www.ifat.org/>

Fundación Adsis – Equimerca.

<http://www.adsis.org/page.asp?id=59>

MERCADECO:

<http://www.euskalnet.net/mercadeco/>

SODEPAZ: <http://www.sodepaz.org/Comercio%20Justo/>

SETEM:

<http://www.setem.org/>

ESPANICA:

<http://www.nodo50.org/espanica/>

Fuentes bibliográficas

- ESPANICA Comercio Justo. *El Comercio Justo: origen y evolución*. Disponible en: <http://www.nodo50.org/espanica/cjust.html>
- El sello de “comercio justo”. Objeciones de Espanica. Disponible en: <http://www.nodo50.org/espanica/sello.html>

Bibliografía

- ALLESCH, (1987) “J. Innovation Centers and Sciences Parks in the Federal Republic of Germany” en GIBB, J.M. Ed., *Science Parks and Innovation Centers: Their Economic and Social Impact*. Elsevier, Ámsterdam.

- ALONSO, R. "Generación de trabajo y recursos genuinos Una propuesta aplicable a Cooperativas, Mutuales, ONG's, emprendedores y PyMEs". En: www.emprendedorasenred.com.ar
- BERMUDEZ, L.A., y FERNANDES COSTA DE MORAIS, E. (1997) *Metodología para evaluación y autoevaluación de incubadoras de empresas y de empresas incubadas* (High – Technology ou Low – Technology). En Memorias VII Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica, p.p. 725-741. La Habana, Cuba.
- BURIN, D., KARL, I. Y LEVIN, L. (1994) *Programa Viveros de empresas de Mujeres*. Programa de Igualdad de Oportunidades para la Mujer en el Empleo. Consejo Nacional de la Mujer. Buenos Aires.
- CAMACHO, J.A., y PRADILLA, H. (1994) *Estudios de Viabilidad para la creación de la Incubadora de Empresas "Bucaramanga Emprendedora"*. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.
- CERIDE – CONICET. Los contenedores de empresas: plataformas de despegue para nuevos emprendimientos. En:
 - http://www.portalbioceanico.com/proyparques_contenedores_docl03.htm
- COMISION EUROPEA. (1995) *Libro Verde de la Innovación*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Bruselas.
- CORRADI, P. (1996)2 "Un Centro Empresarial Innovador en una Zona de reconversión industrial: la experiencia del BIC Liguria". En *Economía Industrial* No. 309, p.p. 69-73.
- COSTA, M.T. y GARCIA, J.(1996) "La Experiencia Catalana en el Terreno de la Innovación de las Pymes Industriales". En *Economía Industrial* No. 312, p.p. 125-134.
- COTEC. (1996) *Innovación en las PYMES: Factores de éxito y relación con su supervivencia. Estudio bibliográfico 1987-1995*. Fundación COTEC. Madrid.
- DIAS, E., ALMEIDA, J.V. y MACULAN, A.M. (1997) "Implantación y manutención de las incubadoras". En *Memorias VII Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica*, p.p. 1287-1303. La Habana, Cuba.
- ESPOSITO, C. (1995) "De la organización de Innovación: una estructura organizativa para incubadora de empresas". En Memorias VI Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica, p.p. 107-126. Santiago de Chile.
- GOMEZ, J.M. (1996) *Políticas Públicas: El caso de los Centros Europeos de Empresas Innovadoras*.
- LOGEGARAY, V. *Gestión de empresas innovadoras: las incubadoras de empresas en Argentina*. Serie Documentos N° 41. Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, abril-junio 2003. <http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%2041.pdf>
- PÉREZ, J. A. Y CELADA CRESPO, F.(1997) *Las Incubadoras de Microempresas como estrategia de desarrollo local*. Instituto Provincial del empleo, Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires y Agencia Española de Cooperación Internacional. Buenos Aires.
- TALAVERA, A. (1990) *Incubadora de Empresas de Base Tecnológica*. Centro para la Innovación Tecnológica UNAM. México.

- TALAVERA, A. (1992) Instrumentos Específicos de Vinculación Universidad – Industria: Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica. Centro para la Innovación Tecnológica UNAM. México.
- VELASCO, B. (1995) “Incubadoras de Empresas, Incubadoras de Negocios”. En *Memorias VI Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica*, p.p. 299-302. Santiago de Chile.
- XII CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPÍRITU EMPRESARIAL - ÁREA: INCUBACIÓN DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA Y PARQUES TECNOLÓGICOS. Costa Rica, Noviembre 9 al 11 de 1998

Ficha N° 4: Ferias francas

- **Definición del Problema al que apunta.**

Un importante número de emprendimientos productivos fracasan en la comercialización. Muchos de quienes encaran emprendimientos lo hacen por falta de posibilidades para insertarse laboralmente en relación de dependencia. Dominan una técnica de trabajo o un proceso productivo, pero nunca tuvieron que salir a vender lo que producían. No saben cómo hacerlo, cómo llegar al cliente, cómo argumentar, cómo publicitar, cómo presentar el producto ni cómo distribuirlo. Esto hace que en muchos casos se acumulen stocks de productos que luego no se pueden vender, haciendo fracasar el emprendimiento.

En el caso de los emprendimientos que se dedican a productos gastronómicos, la salida cotidiana del producto es aún más necesaria debido a que muchos de estos productos son perecederos y se vencen o se arruinan si se almacenan por mucho tiempo... Y una gran mayoría de los emprendimientos surgidos a partir de los Planes Jefes y Jefas de Hogar y del Manos a la Obra se dedican a la producción de alimentos.

- **Definición de la estrategia**

Una feria franca es un espacio, en lo posible cerrado (un tinglado, un galpón, una fábrica desactivada), generalmente aportado por el municipio, en donde se instalan puestos de venta de productos atendidos por los mismos productores durante unas horas diarias y de manera periódica (puede ser una vez al mes, una vez a la semana, o los tres o cuatro días de inicio de mes).

En algunos casos, cuando se consiguen equipos de frío ambulatorios, la feria puede ser itinerante, acercándose a los barrios más alejados donde viven los sectores más pobres, variando de localización de día en día o de semana en semana, pero guardando cierta regularidad.

- **Objetivo**

El objetivo de impulsar una Feria Franca es el de acercar el productor al consumidor. Al suprimirse algunos eslabones de la cadena

comercial, se abaratan los productos. Pero no solamente los alimentos se abaratan, también se mejora el acceso a una variedad a la que, de otro modo, ciertos sectores no tienen posibilidades de llegar. De este modo, la estrategia apunta tanto a mejorar las ventas y los ingresos de los pequeños productores, como a disminuir el costo de la canasta básica alimentaria de los sectores pobres. De esta manera además se reduce la fuerte concentración de algunos sectores productivos, en particular en la agroindustria que creció mucho en los últimos diez años.

De este modo se pueden direccionar los recursos económicos distribuidos a través de los planes de Jefes y Jefas, y de otros programas nacionales, provinciales y municipales, como así también los de pensionados y jubilados que cobran el haber mínimo, promoviendo el abastecimiento de los beneficiarios en este espacio de comercialización y tratando de que ese poder de compra se destine al fortalecimiento de la producción local.

Los proveedores que comercializan en la Feria venden sus productos a un precio un poco más bajo que lo que venderían en otros lugares, pero la diferencia no es sustancial. La rentabilidad sin embargo es equivalente para ellos, ya que no hay mucha diferencia de precios y hay un mercado seguro. Los compradores se benefician, en cambio, al no tener que pagar los márgenes con los que se van quedando los sucesivos eslabones de la cadena de comercialización.

- **Qué se necesita para poner en práctica la estrategia:**

- Marco jurídico o institucional
Para poder instalar una feria se requiere una ordenanza que la habilite (ver más adelante). A continuación – o de manera simultánea – es necesario constituir un núcleo de productores locales interesados en participar de la experiencia.

- Recursos humanos / equipo técnico / especialistas

Se requiere algún técnico en comercialización, que pueda aportar a la experiencia cuestiones relacionadas con la publicidad de la feria, la presentación de los puestos y de los productos, la elaboración de algunos materiales promocionales, la decoración del local, el diseño de carteles, etc. También es necesario un técnico en conservación de alimentos que pueda brindar asistencia técnica a los productores para mejorar los aspectos sanitarios y garantizar el buen estado de la mercadería que se pone a la venta. Por último, hace falta un promotor o técnico del municipio, de una organización o un representante de los productores que se encargue de fiscalizar los precios a los que se vende la mercadería, el cumplimiento de la normativa, la distribución de los puestos de venta en el espacio para que no se cometan disparidades o injusticias, la limpieza del espacio una vez terminado el horario de venta, entre otras tareas.

- Infraestructura edilicia o de otro tipo
Si la feria es fija, como no funcionará todo el tiempo, quizás se puedan aprovechar instalaciones ya existentes destinadas a actividades culturales o comunitarias, que habitualmente se utilizan a la tarde o noche y durante el día quedan vacantes. En las localidades donde han quedado las estaciones de ferrocarril sin actividad pueden ser recicladas a este fin, siempre que sea un lugar accesible a los compradores.
- Equipamiento, maquinaria, medios de transporte, equipos informáticos
Los equipos e instalaciones para montar una feria varían según cada caso. Dependiendo del lugar (si es fijo o ambulante, si es cerrado o abierto) puede necesitarse infraestructura de puestos, iluminación,

equipos de frío, puestos rodantes, vehículo para transportar mercadería o infraestructura. En el caso que sea fija los equipos de frío será más sencillo de instalar, si bien puede complicar el hecho de que el lugar deba ser compartido con otros usos.

- Instancias de apoyo (capacitación / asistencia técnica / asistencia financiera / apoyo comercial)

Además del equipo técnicos mencionado, puede necesitarse asistencia a los productores más allá del espacio de feria en aspectos tales como, producción de stock y acopio de mercadería para la feria, organización de la producción, traslado de los feriantes, folletería para publicidad (tanto de la feria como de cada uno para entregar a otros productores o a compradores), distribución de puestos y espacios. Los recursos humanos necesarios pueden ser aportados por escuelas terciarias o carreras universitarias relacionadas con la mercadotecnia, el diseño publicitario o las ciencias biológicas.

- **Qué es lo mínimo que se necesita y qué es lo ideal.**

Lo más complicado es organizar una oferta de productos suficientemente variada, económica y atractiva como para que la gente se sienta atraída a comprar en la feria. Es decir, la feria debería reunir a un conjunto de unos 15 productores por lo menos y entre ellos reunir una oferta variada de productos teniendo en cuenta la variedad de rubros y dentro de los rubros, la variedad de artículos ofrecidos.

- **Qué es lo mínimo que tendría que poner el municipio** de todo lo necesario, y quién podría poner las otras cosas (actores que podrían convocarse).

Los aportes que el municipio debería asegurar para que la estrategia pueda llevarse a cabo son, en pri-

mer lugar, el espacio (o los espacios) donde se instalará la feria y la infraestructura para todos los puestos. Además de estos recursos indispensables para funcionar, el municipio puede ocuparse de la promoción y de la convocatoria a los compradores informando los días, los horarios y los lugares en los que funcionará, por ejemplo con un folleto o una información que llegue conjuntamente con la boleta de pago del impuesto municipal.

- Además podrían convocarse a organizaciones sociales para que la difundan en los barrios y promuevan la participación tanto de consumidores como de emprendimientos. También se puede sumar la participación de otras organizaciones para que acompañen a los productores técnicamente en la mejora de la producción como en la calidad de los productos.
- **Problemas más habituales y cómo resolverlos**
- **Sostenibilidad**
La estrategia es fácil de sostener si funciona comercialmente. Siendo que el municipio solamente tiene que aportar el lugar se debería asegurar por lo menos un período mínimo de uso de ese espacio para el montaje de la feria en caso de ser fija. En el caso de ser ambulante, se tiene que asegurar la infraestructura y su armado para los días que está prevista y con todos los recursos necesarios.
- **Articulación con otros actores**
En algunos casos se establecen acuerdos con organizaciones de productores rurales o cooperativas ya establecidas que facilitan la organización de la feria. En estos casos es importante garantizar que al interior de las organizaciones no se den procesos de filtro o discriminación que hagan que solamente al-

gunos asociados participen de la feria en desmedro de otros. El municipio puede además hacer una convocatoria abierta para que todos los productores participen.

- Si se decide abrir la feria para el turismo u otros tipos de mercado, se puede articular con el organismo de turismo provincial para incluir información de la feria en los recorridos turísticos. Hay diversos casos como la feria de cooperativas de artesanos y productores de Volcán en Jujuy, o la feria de Tigre (Pcia. de Buenos Aires) que atraen un importante número de turistas. En el caso de la feria franca de Barrancas, también en Jujuy, el Consejo Provincial de la Microempresa realizó algunas experiencias de contratar charters un domingo por mes con turistas y habitantes de San Salvador, la capital provincial, interesados en conocer los yacimientos Arqueológicos del lugar y comprar productos regionales.
- En otros casos, como la experiencia de Oberá, se genera una red de organizaciones para impulsar la feria. En este caso, participaron el Movimiento Agrario Misionero, el INTA a través del Programa Cambio Rural, el Programa Social Agropecuario y el municipio local. Esto garantiza la sostenibilidad en el tiempo.
- **Efectos sobre otros productores locales**
Poner en marcha una feria implica incidir en el mercado de consumo local. Es posible que genere alguna resistencia por parte de otros productores o comerciantes de la localidad. Para evitar este tipo de conflictos, es necesario analizar previamente si afectará, a quiénes y cómo, tanto para saber si la estrategia impactará negativamente en otros pequeños productores (cuestión que habrá que evitar o resolver), o para tener los argumentos para poder explicarles que su instalación

no hará variar los niveles de venta de sus productos.

- Voluntad y compromiso por parte de los emprendedores

Es necesario que el equipo técnico (que puede estar integrado con personas de diversas instituciones) pueda controlar el buen funcionamiento de la feria y el comportamiento comercial ético de los productores que debe mantenerse en la feria. No se debe permitir la venta de mercadería en mal estado, ni la especulación en los precios. Es importante también capacitar en técnicas de atención al cliente a quienes asumen el rol de atender los puestos. En muchos casos, los mismos productores son los que atienden sus puestos, pero no tienen facilidad de expresión, no se comunican con los clientes de manera afable y no saben cómo ofrecer la mercadería asesorando correctamente a los mismos. Esto genera rechazo y baja la capacidad de venta de los productores y de la feria en su conjunto, desanimándolos y haciendo que finalmente abandonen la iniciativa.

Ubicación geográfica

Es de fundamental importancia la ubicación de la Feria. Si se ubica lejos del lugar de tránsito de las personas o lejos de sus hogares puede suceder que luego de comprar la mercadería el peso de la misma obligue a contratar un taxi para transportarla hasta el domicilio. La decisión de dónde se ubicará la feria deberá prever esta circunstancia. De no disponer en la localidad de un espacio apropiado bien ubicado las alternativas pueden ser las ferias

ambulantes, o bien poner a disposición de los compradores un transporte que pueda trasladarlos a sus domicilios durante los días de funcionamiento de la feria a un costo accesible a ellos. Si bien esta última alternativa resulta la más complicada puede generar la creación de otro emprendimiento, el del transporte que a su vez po-

drá cumplir la función de promotor de la feria. Deberá hacerse un estudio de costos para resolver cuál es la mecánica más adecuada y beneficiosa.

Dificultades de competencias y procedimientos municipales (compras, legislación, recursos humanos)

Un punto central de la estrategia es la participación del área bromatológica en la capacitación, el armado y control de la feria cuando ésta comprende emprendimientos de alimentos. Esto genera un marco de seguridad a los potenciales clientes y además permite mejorar las técnicas de producción, conservación y envasado de alimentos, lo que redundará en un fortalecimiento de los emprendimientos.

El usufructo de algunos espacios abandonados o de espacios fiscales debe regularse con disposiciones municipales que aseguren la continuidad del funcionamiento de la feria por un tiempo preestablecido y que los feriantes conozcan este plazo, de manera de evitar frustraciones o conflictos y, si la feria funciona bien poder tener el tiempo para buscar un espacio alternativo o para apropiarse definitivamente del primero.

- Detalles de cómo intervenir. Aspectos metodológicos.

La participación de los productores en la toma de decisiones.

Es necesario que los productores mismos participen en la definición de la forma de funcionamiento de la feria. Todos los mecanismos de control y de organización se deben definir en consenso con ellos. Muchas ferias fracasan por la imposición de normas que son vistas como trabas para la comercialización. Esto hará que los productores se desalienten y dejen de participar.

Precios, beneficios fiscales y acceso.

Un incentivo para lograr esto es que los productos que se venden en la feria no estén gravados con impuestos. De todos modos, como es un organismo gubernamental quien apoya la iniciativa, es necesario que

todos los productores estén inscriptos en algún registro municipal como prestadores y/o en la AFIP, para que además puedan facturar. Asimismo, para que esto no sea un impedimento, el municipio puede promover y acompañar el trámite de inscripción de productores como efectores sociales o en el régimen de monotributo. De esta forma, el Municipio no contribuye a la evasión sino que intenta generar cadenas que favorezcan a productores que de otra manera tendrían dificultad para trabajar y, tal vez en el mediano plazo, convertirse en microempresas con posibilidad de formalizarse.

Esto implica como peligro que los minoristas o distribuidores puedan comprar productos en la feria para revender, con lo cual estarían compitiendo de modo desleal con el resto del comercio, ya que conseguirían los productos a precios más bajos. Por este motivo, los responsables de la organización de la feria deberán controlar este tipo de transacciones para que se pueda mantener el espíritu que le dio origen a la feria.

La feria como un paso inicial para organizar al sector

La idea es que la feria sirva para generar un movimiento con nuevos actores económicos que quieren acceder a la comercialización y ubicar el excedente de su producción. El hecho de verse semanalmente y de participar en reuniones de evaluación e interactuar con técnicos en comercialización o en higiene de alimentos permite mejorar la productividad y competitividad de los emprendimientos. El municipio puede aprovechar esta sinergia y proponer otras actividades al conjunto de productores, como asociarse para comercializar fuera de la localidad, bajar los costos fiscales, conseguir préstamos y subsidios, elaborar productos en forma asociada, etc.

La función social de la Feria

Muchos de los proveedores que participan en Ferias Francas deciden hacerlo también

por el componente solidario de la propuesta, que consiste en poder ofrecer a sus vecinos productos a un precio razonable, independientemente de si hasta ahora, en su evaluación de costos y rentabilidad, estén igual o apenas por debajo de lo que venían obteniendo. Es necesario desde el comienzo, si la feria es básicamente de productos destinados a los sectores más pobres, que los productores conozcan el objetivo social de la misma.

Reuniones de evaluación con los productores y los beneficiarios

En cualquier feria que se organice se deberán ir implementando cambios sobre la marcha, que surgirán como resultado de las reuniones de evaluación que se deben realizar semanalmente con beneficiarios y con los mismos productores.

Hay cuestiones como el horario, la oferta, los precios, la decoración, los envases, y otras tantas que surgen en estas reuniones de evaluación y sirven para ajustar la oferta. Por ejemplo, si la feria depende de que la gente pueda hacer su cobro de haberes, en qué días y horarios conviene montarla, qué otros productos se pueden sumar a los existentes y qué actividades se pueden ligar a la feria como, por ejemplo, un espectáculo artístico.

Los costos de la venta directa

Atender el puesto en la feria implica una inversión de tiempo. Es posible que en una evaluación a mediano plazo los productores creen que este tiempo impacta en su capacidad productiva, ya que el tiempo es también un costo.

Se deberían evaluar otras alternativas, experimentarlas y compararlas para sacar conclusiones. Un ejemplo diferente de sistema de distribución social de mercaderías de primera necesidad es, por ejemplo, el implementado en el municipio de Porto Alegre, donde el mismo municipio se hace cargo de organizar la demanda y de distribuir mercaderías por los barrios carencia-

dos con móviles propios, apoyado económicamente por los productores. Sin embargo, hay diferentes obstáculos para implementar sistemas de este tipo en el conurbano bonaerense: al costo que debería asumir el municipio para financiar el funcionamiento de los móviles se suma la inseguridad existente, que haría peligrar tanto la carga como el dinero cobrado por los agentes municipales y que debería ser abonado a los productores.

Una experiencia de este tipo fue desarrollada por el Instituto Municipal de Desarrollo Local de Moreno durante la crisis de 2001, distribuyendo varias toneladas de verdura y fruta por día en bolsas de 15 Kg. a \$10 / \$12.

- Programación: tiempos necesarios para poner en marcha la estrategia.

Si se cuenta con el espacio, el tiempo necesario para poner en marcha la feria dependerá del grado de organización de los productores y, en consecuencia, del tiempo que demande la convocatoria a los mismos y llegar a un acuerdo con un conjunto de ellos que permita ofrecer una variedad de productos adecuada.

- Modelos de ordenanzas e instrumentos técnicos

Acompañamos algunos instrumentos utilizados para la puesta en marcha de la Feria Franca en la Municipalidad de Luján, cuyo objetivo fue la reducción de precios de productos alimenticios de primera necesidad destinados a los sectores de menores recursos. Se anexan en esta ficha, las planillas de registro para ingresar a la feria y el sello que se imprimía en el anverso de los recibos de haberes, así como el modelo de Ordenanza por el cual se instrumentó y algunas fotos de la misma.

REGISTRO USUARIOS FERIA FRANCA

APELLIDO Y NOMBRE	D.N.I	DOMICILIO

PROGRAMA DE EMPLEO

INSCRIPTO NO LIQUIDADO <input type="checkbox"/>		VIDA <input type="checkbox"/>
PENSIONES MUNICIPALES <input type="checkbox"/>		JUBILADOS/PENSIONADOS <input type="checkbox"/>
DESOCUPADOS CENSADOS <input type="checkbox"/>		DESPEDIDOS ADELU <input type="checkbox"/>

FERIA FRANCA			
PUESTO	IMPORTE	PUESTO	IMPORTE
1		11	
2		12	
3		13	
4		14	
5		15	
6		16	
7		17	
8		18	
9		19	
10		20	

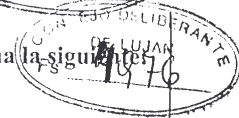
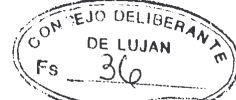


Municipalidad de Luján

LIBRETA FONDE AL EXPERIMENTO

5/3434

AÑO 2002



El Honorable Concejo Deliberante en ejercicio de sus atribuciones sanciona la siguiente:

ORDENANZA

Artículo 1º.- Créanse las FERIAS FRANCAS de consumo popular, a fin de poner en contacto directo a los productores abastecedores y a los potenciales consumidores con el objeto de propiciar una reducción en los precios de los productos alimenticios de primera necesidad.

Artículo 2º.- El ámbito de la FERIA FRANCA creado por el Artículo 1º está dirigido a dar respuesta básicamente a los beneficiarios de Planes Sociales, de Sostén del Ingreso, jubilados y/o pensionados y desocupados incluidos en el Registro Municipal pertinente.

Artículo 3º.- Dado que las FERIAS FRANCAS constituyen un proyecto tendiente a la promoción del desarrollo local, el Municipio podrá integrar a beneficiarios de programas de empleo nacionales, provinciales o municipales en las distintas tareas que se requieran para el normal funcionamiento de las mismas.

Artículo 4º.- Denomínase FERIAS FRANCAS al conjunto de puestos de comercialización al público de productos lácteos, carnes, panificados, frutihortícolas y demás artículos de primera necesidad para la canasta familiar, con el propósito de abaratar el costo de vida de la comunidad.

Artículo 5º.- El Departamento Ejecutivo deberá disponer la puesta en vigencia de un registro a modo de legajo individual de cada feriante (permisionario), donde se consignarán los datos personales del mismo.

Artículo 6º.- La prioridad serán aquellos productos básicos y alimenticios elaborados en el Distrito de Luján, para lo cual se creará un registro de productos locales.

Artículo 7º.- Se podrá ofrecer en venta productos fraccionados para el consumo familiar.

Artículo 8º.- El precio final de comercialización de los productos deberá ser inferior al valor de plaza en el comercio minorista, de acuerdo a los valores publicados en forma semanal por ADELCO.

Artículo 9º.- Los aspirantes a permisionarios deberán presentar la siguiente documentación:

- Productores o abastecedores habilitados: fotocopia de la habilitación o documentación pertinente. En el supuesto caso en que no posean registración previa deberán presentar fotocopia de D.N.I. y domicilio actualizado, Libreta Sanitaria expedida por la Municipalidad y acreditación de residencia mínima en el Distrito.
- Quienes desarrollen tareas en los puestos de los permisionarios deberán presentar fotocopia de D.N.I. y Libreta Sanitaria para su habilitación como tales.
- Facúltase al Departamento Ejecutivo para que disponga la eventual gratuidad en la obtención de la Libreta Sanitaria para uso exclusivo en el ámbito de la FERIA FRANCA. A tal fin el Departamento Ejecutivo instrumentará los medios necesarios tendientes a dar cumplimiento a ello.

Artículo 10º.- Los productores abastecedores de las FERIAS FRANCAS, conformarán una Comisión Interna que tendrá como objetivo elaborar y proponer el Reglamento Interno de funcionamiento, que será aprobado por el Departamento Ejecutivo en un plazo de 60 días a partir de la habilitación de los permisionarios.



- **Experiencias realizadas por otros municipios.**

Como antecedentes de Ferias Francas existe una experiencia importante en Brasil, en la localidad de Belo Horizonte. En esta experiencia el programa es integral y, por ejemplo, algunos beneficiarios también aportan a los comedores escolares por medio de la producción de sus actividades hortícolas o de la cría de animales de granja.

Otra experiencia que podemos mencionar es la de CONASUPO de México. CONASUPO es un organismo con varias décadas de funcionamiento. Hace algunos años este organismo ha tenido algunos cambios importantes, tales como haberse dividido en varias empresas independientes entre sí coordinadas por una Secretaría, equivalente a lo que sería en la Argentina el Ministerio de Desarrollo Social. Originalmente, la CONASUPO nace con la idea de acercar productos básicos de consumo popular a poblaciones especialmente rurales. Pero al tener que desarrollar esta línea de acción

el organismo se vio en la disyuntiva de comprar productos a las grandes empresas o, en cambio, fortalecer a los pequeños productores. Se optó por esta última alternativa pero entonces surgió la necesidad de generar otros proyectos destinados a organizar y fortalecer a estos pequeños productores que en muchos casos carecían de tecnologías adecuadas, organización, capacidad de almacenamiento o insumos. A medida que fue creciendo, la propuesta se fue transformando en un proyecto integral, más complejo. Se comenzó la promoción de pequeños productores, se brindó asistencia técnica para la producción de alimentos, luego para la distribución de los mismos, hasta que CONASUPO se empezó a ocupar de planificar el abastecimiento interno y hacerlo accesible a sectores que de otro modo no pueden llegar a ellos. Junto con este desarrollo, que se fue dando a partir de la experiencia concreta y su evaluación constante, también se comenzó a diseñar una política alimentaria, eligiendo fortalecer la producción de algunos alimentos en detrimento de otros.

Estas experiencias son un poco diferentes de lo que sucede en forma general en nuestro país, donde la política alimentaria está prácticamente en manos del mercado.

Hay distintas experiencias del interior de nuestro país, en la instrumentación de Ferias Francas. Las más conocidas son las de Posadas, Santa Ana y otros municipios de la provincia de Misiones. Allí existe una Coordinadora de Ferias Francas que tiene rango de Dirección Provincial y se ha generado un cuerpo legal que regula el funcionamiento de las mismas. También en la provincia de Corrientes hay una Comisión provincial de Ferias Francas. También se desarrollaron experiencias en los municipios de Luján y Mendoza.

- **Organismos que pueden prestar ayuda técnica, económica y financiera.**

Los dos organismos que tienen mayor experiencia en el desarrollo de Ferias Francas son el INTA (Instituto Nacional de Tec-

nología Agropecuaria) y el Programa Social Agropecuario, en particular en algunas provincias y Centros Regionales como Misiones, Corrientes y Salta.

El Centro de Educación a Distancia de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires ofrece un curso de Servicios de Apoyo Comercial para Productores, Pequeñas y Medianas Empresas Agroalimentarias, donde parte de los contenidos se refieren a la organización de Ferias Francas.

Contactos y links a sitios de internet relacionados con la temática.

http://www.agro.uba.ar/ced/tem_comer.htm. www.agro.misiones.gov.ar/FERIAS.htm

www.inta.gov.ar

www.sagpya.mecon.gov.ar

• Bibliografía

- BURIN, David, (2001) *La feria franca en Luján. Cartilla para municipios interesados en replicar la experiencia*. Material inédito producido para el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires.
- PEREIRA, Sandra G. (2003) “La Feria Franca de Oberá como modelo institucional de desarrollo rural y local”, trabajo presentado en el XXIII Encuentro de Geohistoria Regional, 17 y 18 de Octubre, UNaM, Oberá, Misiones. Ponencia publicada en actas.
- RICOTTO, Alcides J. y ALMEIDA, Jalcione. *Las Ferias Francas de Misiones, Argentina: una red de actores sociales y una nueva visión del mundo rural*. Universidad Federal de Río Grande do Sul, Postgrado en Desarrollo rural.

ⁱ Definición consensuada por las estructuras dirigentes del comercio justo europeo: EFTA, NEWS, IFAT y FLO.