



Mónica G. Liendo

Adriana M. Martínez

Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía.

VIVEROS DE EMPRESAS SOCIALES

1. INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización conjuntamente con el modelo económico vigente a nivel nacional, han producido una serie de transformaciones en la esfera económica, social y laboral de nuestro país. Sus repercusiones sobre nuestro sistema productivo, contribuyeron a un incremento considerable en la tasa de desempleo lo que conllevó a un agravamiento de los niveles de pobreza, acentuando las distorsiones sociales existentes.

Es bien sabido además que con el objeto de paliar esta situación, existe la imperiosa necesidad de acometer tareas que permitan emprender un proceso de transformación productiva adecuada a las nuevas condiciones nacionales y que, simultáneamente, logren corregir las grandes desigualdades sociales generadas en este esquema económico.

En este contexto es importante resaltar la conveniencia del análisis de políticas activas alternativas a implementar por parte del sector público tendientes a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Si bien ya se han implementado numerosas modalidades de ayuda a los sectores carenciados de nuestra sociedad, la mayoría de ellas han logrado paliar necesidades básicas temporarias. Estos esfuerzos bien intencionados han resultado generalmente insuficientes y de escasa continuidad, ya que no ofrecen instrumentos de estímulo a la actividad productiva que les permita a los actores hacer frente a una situación económica tan delicada como la que están atravesando.

Dadas estas circunstancias, y con el objetivo de realizar un aporte que contribuya a disminuir la marginación social, reviste gran utilidad la implementación de políticas que, no ya con la óptica meramente asistencialista sino mediante un desarrollo más creativo, permitan incrementar las posibilidades de inserción en el mercado laboral de los segmentos carenciados de nuestra sociedad, contrarrestando los efectos adversos que esta situación de marginación conlleva.

Este trabajo, tiene por objeto contribuir con los nuevos enfoques de acciones productivas tendientes a apoyar a los grupos que viven en situación de exclusión con el fin de impulsar y fortalecer sus capacidades y potencialidades, posibilitando su incorporación al mercado laboral.

En este contexto, esta investigación se basará en un estudio sobre **viveros de empresas sociales** que alberguen microemprendimientos productivos rentables. El objetivo perseguido es el de fortalecer la capacidad productiva de este segmento de población mediante el impulso y desarrollo de habilidades empresariales, para que



luego de un período de entrenamiento estén en condiciones de llevar adelante sus emprendimientos de manera independiente generando ingresos que contribuyan a su subsistencia, facilitándoles de esta manera, la inserción en el mercado laboral.

Con el fin de llevar adelante una investigación aplicada, se comenzó a analizar el proyecto de la Secretaría de Producción, Promoción del Empleo y Comercio Exterior de la Municipalidad de Rosario denominado Centro de Emprendedores y Emprendedoras.

2. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS VIVEROS DE EMPRESAS

2.1. Definición

Los Viveros de Empresas se caracterizan por ser espacios físicos de iniciativa pública y privada, donde se albergan temporalmente microemprendimientos tanto de nueva creación como existentes con miras a su posterior inserción en el mercado. Este ámbito físico permite el acceso a instalaciones, equipamiento, servicios comunes y de asesoramiento con el objetivo de cubrir sus necesidades básicas a un costo accesible, reduciendo el riesgo empresarial y mejorando la calidad de la gestión.

2.2. Funciones

Entre las funciones más representativas de los Viveros de Empresas podemos mencionar:

- Brindar un espacio físico para la instalación de los diversos emprendimientos.
- Dar albergue a emprendimientos en su etapa inicial y de crecimiento y por ende la más vulnerable hasta afianzar el desarrollo de los diferentes proyectos.
- Consolidar el desarrollo local mediante el impulso de nuevos emprendimientos productivos.
- Propiciar la integración de los diferentes proyectos en el entorno económico social de la zona.
- Proporcionar formación a los emprendedores de manera que enfrenten su actividad dotados de nuevas herramientas de gestión empresarial.
- Impulsar un clima solidario y de ayuda mutua entre los distintos emprendimientos allí instalados que permita estrechar lazos de colaboración empresarial.
- Desarrollar actividades comunes de asesoramiento y capacitación que se traduzcan en estrategias de comercialización, de formación de recursos humanos, administración, financiación.

2.3. Tipo de usuarios

Los viveros albergan tanto empresas nuevas como existentes que requieran asesoramiento para su organización y afianzamiento. Las mismas, durante su estadía, reciben asistencia técnica y participan de programas o planes de formación.



Cabe mencionar que, específicamente en los viveros de empresas sociales, se prioriza a grupos conformados especialmente por segmentos de población calificados como más vulnerables tales como mujeres cabeza de familia, jóvenes y desocupados de larga duración que no encuentran cabida en el sector formal de la economía.

2.4. Organización institucional

La organización de los viveros se inicia con la definición de la forma jurídica que sea la más representativa de la naturaleza de cada uno de ellos. La estructura orgánica de los mismos, se desarrolla a través de la coparticipación de los sectores públicos y privados.

2.5. Condiciones de uso

El tiempo de permanencia en el vivero es limitado a un período máximo, que se establece en cada caso basándose en parámetros preestablecidos, de manera de dar lugar periódicamente al recambio de participantes permitiendo el ingreso de nuevos emprendimientos al mismo.

La modalidad de pago del concepto de arrendamiento del espacio físico individual contempla la existencia de un período de gracia. Para la determinación del mismo se utilizan diferentes parámetros tales como el volumen de excedentes distribuibles y tiempo máximo de permanencia en caso de no lograr alcanzar la rentabilidad que justifique el mantenimiento del emprendimiento.

Vencido el período de gracia se determina un canon locativo y la modalidad de distribución de gastos. Para ello se establecen criterios de prorrateo de los mismos basados en el tamaño del espacio físico asignado a cada grupo y los consumos efectivamente realizados.

Cabe mencionar que en el caso específico de viveros de empresas de carácter social, el período de gracia es muy variable y depende del grado y tiempo de maduración de cada uno de los emprendimientos instalados.

2.6. Distribución de los espacios

Los espacios disponibles en los viveros se dividen en espacios individuales donde cada empresa desarrolla sus actividades específicas, espacios comunes y espacios destinados a la prestación de servicios administrativos, de asistencia técnica y capacitación.

2.7. Servicios comunes

Uno de los aspectos que caracteriza a los viveros de empresas son los servicios que se prestan, ya sea para una empresa nueva o para una en marcha. El objetivo perseguido es el de subsanar las dificultades de reestructurarse y de dotarse de la infraestructura de servicios necesaria para su funcionamiento. En muchos casos estos factores constituyen un grave problema por los costos que ello trae aparejado.

Cada vivero, al constituirse, debe delinear la oferta de servicios que ha de brindar, la modalidad de prestación y los criterios de facturación de los mismos.



Los servicios a brindar por estos centros, pueden ser clasificados en servicios administrativos, servicios relacionados con las instalaciones y servicios asesoramiento.

Entre los servicios administrativos se pueden enumerar los de secretaria, recepcionista, computación, Internet, correo electrónico, teléfono y fax, archivo, mensajería.

Dentro de los servicios relacionados con las instalaciones podemos encontrar los de red eléctrica, servicios de agua corriente y gas, mantenimiento de las instalaciones seguridad del local, limpieza de los espacios comunes

Como servicios de asesoramiento técnico que ofrecidos en los viveros de empresas encontramos los de asesoría jurídica, contable e impositiva, gestión económica y financiera, organización de la producción, del abastecimiento, relación con proveedores, comercialización, políticas de precios, de financiación, de administración de recursos humanos, localización de equipos y de aprovechamiento de espacios físicos, asesoramiento técnico específico, talleres especializados de capacitación en diversas disciplinas.

3. CENTRO DE EMPRENDEDORES Y EMPRENDEDORAS DE ROSARIO

3.1. Naturaleza del proyecto

El Centro de Emprendedores y Emprendedoras constituye un espacio físico donde se albergan temporalmente microemprendimientos tanto de nueva creación como existentes. Este ámbito permite el acceso de los mismos a instalaciones, equipamiento, servicios comunes y de asesoramiento con el objetivo de cubrir sus necesidades básicas a un costo accesible.

3.2. Descripción del proyecto

La Casa del Emprendedor es un proyecto que materializa el trabajo que se viene llevando a cabo desde la Secretaría de Producción, Promoción del Empleo y Comercio Exterior de la Municipalidad de Rosario. El objetivo fundamental de esta iniciativa es brindar una alternativa productiva, en las inmediaciones de un barrio carenciado de la ciudad, a grupos de personas en situación de vulnerabilidad.

En una primera etapa, el proyecto alberga a cuatro emprendimientos productivos en su período inicial de desarrollo. La tarea llevada a cabo hasta el momento, en apoyo de los emprendimientos, se ha basado en los siguientes pilares fundamentales:

Motivación:

La misma fue desarrollada a través de la identificación de grupos informales y preexistentes en algunos casos, a los que luego de un análisis del perfil de sus integrantes, se los fue convocando a la participación en un proyecto integrado de apoyo a actividades productivas.

Capacitación:

La capacitación fue llevada a cabo por diferentes áreas de la órbita municipal conjuntamente con organizaciones no gubernamentales. Por una parte, participa del mismo la Secretaría de Producción quien a través de un grupo de capacitadores entena-



dos con la metodología alemana CEFE, ofrece a los integrantes de los grupos cursos vivenciales para desarrollar las habilidades empresariales.

Por otra parte, la Dirección Municipal de Política Ambiental conjuntamente con una organización no gubernamental alemana GTZ ha desarrollado tareas de capacitación en recolección y tratamiento de residuos domiciliarios.

Otra de las reparticiones municipales que ha participado activamente en el desarrollo de este proyecto es el Servicio Público de la Vivienda quien ha contribuido en la construcción del espacio físico donde se encuentra instalado el emprendimiento.

Asistencia técnica:

La asistencia técnica fue provista por un lado, por personal de la Dirección de Cooperativas en temas referidos a los requisitos formales que demandan la constitución de las tres cooperativas que participan del proyecto y por otro, por miembros de la Unidad de Formulación y Evaluación del SIPAMYF los que aún se encuentran asesorando a los grupos en todo lo relativo al cumplimiento de los deberes formales, legales, impositivos, como a lo inherente a técnicas de gestión, trabajo en equipo, comercialización y administración de los diferentes emprendimientos.

Es importante mencionar que, durante todo el período de entrenamiento cada integrante de cada uno de los grupos fue beneficiario de Programas Nacionales de Empleo denominados Fortalecer, que han permitido obtener un ingreso dinerario que ha servido de sustento mínimo para cada uno de ellos.

3.3. Localización geográfica

El proyecto se localiza en la zona sur de la ciudad de Rosario, más precisamente en inmediaciones del Barrio Las Flores Sur. Dicha zona que cuenta con aproximadamente 11.500 habitantes, se caracteriza por una elevada concentración de población que presenta altos índices de pobreza y bajos niveles educacionales. Si a estas condiciones le agregamos los elevados índices de desempleo existentes, la posibilidad de inserción laboral de este segmento social es muy limitada.

En el barrio, es frecuente encontrar diferentes categorías de personas desocupadas que van desde hombres mayores de 45 años que han perdido sus puestos de trabajo en relación de dependencia, a desocupados de larga data, jóvenes y mujeres solas cabezas de hogar.

La Casa del Emprendedor, que alberga a los cuatro grupos, es una construcción ubicada entre las calles España, Guaría Morada, Heliotropo y Violeta. Se trata de una



edificación de material, que cuenta con una capacidad aproximada de 800 m². Está provista de lugares claramente diferenciados donde se ubican los distintos emprendimientos, así como también, espacios físicos comunes que constituyen áreas de servicios tales como vestuarios, cocina, sala de capacitación, oficinas y salas de depósitos. Dicha construcción cuenta con instalaciones eléctricas, sanitarias y teléfono.

3.4. Población objetivo

El proyecto contempla como población objetivo a grupos de personas habitantes de barrios carenciados que no pueden acceder al mercado ocupacional actual, que se encuentra en crisis, por no contar con las competencias laborales suficientes que los habilite para insertarse en el mismo.

Con el objeto de asegurar un sentido de pertenencia se trata de dar cabida a emprendimientos originados en la zona geográfica de instalación del Centro. Para ello, previo a la incorporación de los grupos participantes se decidió elaborar un pormenorizado estudio de los perfiles individuales de cada uno de los microemprendedores a fin de establecer la viabilidad de los grupos a consolidar.

3.5. Identificación de los participantes del proyecto

Dentro de La Casa del Emprendedor conviven en una primera etapa, cuatro emprendimientos productivos, tres de ellos conformados exclusivamente por mujeres y uno por hombres desocupados. Entre los conformados por mujeres encontramos a:

Cooperativa de recolección de residuos:

Esta cooperativa tiene por objeto principal el servicio de recolección de residuos domiciliarios de los barrios Las Flores, las Granadas y 17 de agosto. Brinda además servicios de desmalezamiento y de limpieza en general. Está compuesta por 6 mujeres con edades que oscilan entre los 24 y 45 años con un promedio de 3 hijos cada una. El nivel de escolaridad no es parejo dentro de las miembros del grupo ya que va desde primario incompleto hasta secundario completo.

Cooperativa de tejedoras:

La actividad de esta cooperativa está orientada a la producción y comercialización de artículos de telar. Está conformada por 10 mujeres con edades que oscilan ente los 20 y 40 años con un promedio de 3 hijos cada una. El 82% de las integrantes cuenta con una educación primaria completa mientras que el 18% tiene primario incompleto.

Grupo de costureras:



Este grupo aún no se ha constituido formalmente y está conformado por 9 mujeres con edades que van entre los 20 y 60 años con un promedio de 5 hijos cada una. El 15% de estas mujeres no presenta estudios, el 15% cuenta con educación primaria incompleta, el 55% presenta el ciclo inicial aprobado y sólo el 15% se encuentra en el rango de secundaria incompleta.

El objetivo de este grupo es el de reciclar y acondicionar prendas recibidas en donación las que luego son comercializadas en el mismo barrio a precios muy accesibles para este segmento económico. Además tiene previsto incursionar en la confección de distintos tipos de prendas a pedido para encarar mercados alternativos.

Por último dentro de las instalaciones de la Casa del Emprendedor funciona el único grupo conformado por hombres que es :

Cooperativa de carpinteros:

El objetivo de esta cooperativa es el desarrollo de tareas de carpintería, herrería y albañilería de obra. Esta cooperativa está conformada por hombres desocupados que cuentan con habilidades específicas y un relativo nivel de instrucción. Este grupo participó activamente en la construcción de la Casa del Emprendedor, dado que parte de las tareas de construcción de dicho centro fue llevada adelante por ellos. Para el desarrollo de las tareas de carpintería cuenta con algunas máquinas obtenidas como indemnización por la pérdida del empleo de uno de sus integrantes las que fueron ofrecidas al grupo para hacer frente a los trabajos.

3.6. Organización interna del vivero

El Vivero deberá contar con una estructura organizativa que asegure agilidad en la toma de decisiones con el fin de contribuir al logro de los objetivos planteados.

Es por ello que se ha planteado en una primera etapa, un organigrama tentativo en donde converjan las figuras directivas, encargadas de impartir las políticas generales a aplicar. A su vez, se incluye un órgano ejecutor representado por un gerente que mantenga un estrecho contacto a modo de staff tanto con los asesores externos como con los capacitadores. Por su parte se prevé la implementación de un Comité de Microemprendedores que participe activamente en la toma de decisiones colectivas.

Con el propósito de conseguir una adecuada implementación de La Casa del Emprendedor, se encararon una serie de acciones tendientes a conformar una infraestructura de servicios generales y administrativos comunes a todos los emprendimientos que allí se desarrollan.



Para el despliegue de las mismas y con el fin de asegurar una operación eficiente y coordinada que hiciera posible alcanzar los objetivos planteados, fue previsto además, brindar asistencia técnica externa adecuada a las necesidades de los grupos haciendo hincapié en diferentes aspectos tales como comerciales, de gestión, financieros, legales y fiscales que son indispensables para el afianzamiento y subsistencia de los emprendimientos.

Para el desarrollo de las funciones internas, en una primera etapa, se previó la contratación de dos personas, un gerente y una secretaria los que serán los responsables de la conducción y cumplimiento de las tareas ejecutivas de la Casa del Emprendedor. A la fecha, sólo se encuentra trabajando el gerente.

Con el objeto de definir las funciones de cada uno de ellos se han delimitado una serie de tareas y responsabilidades de cada uno de los cargos que sirvan como una guía orientativa para el desempeño armónico de sus roles los que se pasan a detallar a continuación:

Para el gerente, se han dividido las funciones en cuatro grandes áreas: operativas, de organización, financieras y de mantenimiento. Dentro de las funciones operativas podemos mencionar: las de coordinación del funcionamiento de los diferentes grupos instalados en el centro, reuniones periódicas con representantes de cada grupo, hacer cumplir un reglamento interno de funcionamiento, atender auditorías periódicas por parte de la Secretaría de Producción o quien ella designe y la coordinación de primeros auxilios.

Entre las funciones organizativas más importantes se pueden enumerar las siguientes: coordinación y control de la seguridad del local, coordinación del uso de instalaciones comunes por parte de los distintos grupos, emitir sugerencias para la utilización de los espacios comunes y exclusivos y oficiar de nexo entre los grupos instalados y la Secretaría de Producción.

Algunas de las funciones financieras que el gerente tendrá a su cargo son: elaboración de un presupuesto de funcionamiento del centro, administración del presupuesto asignado a la Casa del Emprendedor, cuantificación de un fondo fijo para hacer frente a gastos menores, decisión de compra de insumos de mantenimiento y cobro de gastos y servicios correspondientes a cada emprendimiento.

Por último algunas de las funciones de mantenimiento a desarrollar son: mantenimiento de las instalaciones, personalmente o mediante tercerización de tareas y control de la limpieza de las instalaciones.

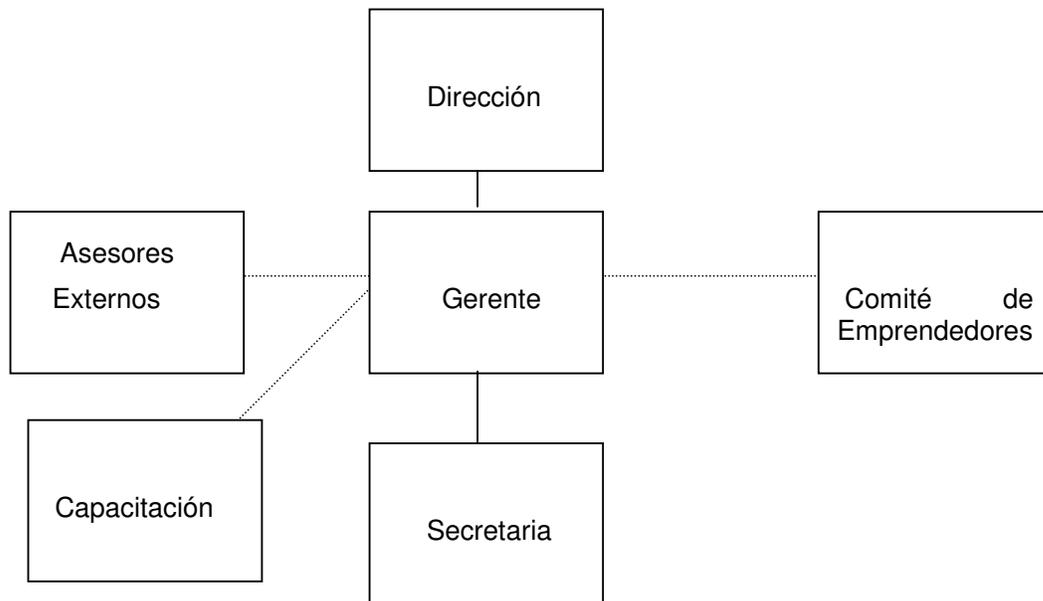
Al gerente se le ha asignado una serie de responsabilidades en el cumplimiento de sus funciones. Estas estarán referidas a la información permanente a la Secretaría



de Producción quien actúa como coordinador del proyecto acerca del desenvolvimiento de los grupos dentro del centro, haciéndose cargo de la resolución de problemas de convivencia, problemas de disciplina, incidentes que afecten a la seguridad del centro, problemas serios relacionados con la infraestructura.

Asimismo, será responsabilidad del gerente, las rendiciones de cuentas a la Secretaría de Producción, el control del uso del fondo fijo y su rendición, brindar toda la información solicitada por las auditorías y la confección de informes periódicos a la secretaría .

Con el fin de colaborar con el desempeño de las funciones ejecutivas se prevé la contratación de una secretaria, preferentemente habitante del barrio Las Flores. Las funciones previstas para el desempeño del cargo son las siguientes: recepción, servicio de computación, teléfono y fax, manejo del fondo fijo, medición del consumo de los distintos servicios por parte de cada grupo para imputación de costos (teléfono, fax, energía, Internet, etc.), envío y recepción de correspondencia, registro del manejo de fondos del centro, tareas administrativas en general, tareas de información a la Secretaría de Producción bajo la supervisión del gerente, trámites y gestiones varias, organización y mantenimiento de archivos de documentación de la Casa del Emprendedor y organización y mantenimiento de archivo de documentación de cada emprendimiento en particular.



3.7. Desarrollo del programa de actividades del centro



Las actividades previstas para el Vivero en esta primera etapa de implementación se encuentran divididas en actividades de capacitación, asistencia técnica e institucionales.

Entre los principales rubros a abordar dentro del programa de capacitación están previstos los siguientes.

- Capacitación en gestión empresarial e institucional.
- Capacitación para lograr el perfeccionamiento de las habilidades específicas de cada emprendimiento.
- Capacitación para la integración social mediante acciones que tiendan al conocimiento y la cooperación en el ámbito barrial y en el de la sociedad rosarina.
- Capacitación en desarrollo y funcionamiento de cooperativas.

Las actividades de asistencia técnica general que se desarrollarán estarán orientadas a las siguientes áreas específicas del Centro.

- Operativa
- Administración
- Organización
- Mantenimiento

La asistencia técnica específica dirigida particularmente a cada grupo, se desarrollará según las necesidades individuales de cada uno de ellos, en las siguientes disciplinas:

- Administración General
- Gestión
- Administración Financiera
- Asesoramiento contable
- Asesoramiento legal y tributario
- Comercialización
- Producción

Conforme a un reglamento a adoptarse como actividad prioritaria, se establecerán las diferentes funciones y perfiles de la capacitación y de la asistencia técnica y se establecerán los mecanismos de relaciones interpersonales que habiliten la coordinación eficiente de las mismas.



3.8. Seguimiento y evaluación

Se conformará un Comité de Seguimiento y Evaluación integrado por dos representantes del FEP (Fondo de Emprendimientos Productivos de la Municipalidad de Rosario), dos de la Secretaría de Producción, dos de la Secretaría de Promoción Social, dos en representación de las entidades intermedias y dos representantes de los beneficiarios.

El FEP, cuyo objetivo es otorgar subsidios a microemprendimientos para asistencia técnica, tendrá a su cargo en un principio, la financiación de los siguientes servicios:

- servicios de asistencia técnica.
- servicios de capacitación
- servicios de subsidio de garantía en caso de ser necesario para cada uno de los emprendimientos participantes del Centro.

3.9. Duración del proyecto

La duración del proyecto se establece, a priori, en dos años, pudiendo extenderse por igual período como resultado de una evaluación realizada con la participación de todos los actores comprometidos en su ejecución.



4. CONSIDERACIONES GENERALES

Mediante la implementación de este proyecto, se tiende a establecer grupos de trabajo estables, constituidos bajo diferentes formas jurídicas. Con el transcurso del tiempo los mismos, deberán lograr desarrollar su actividad productiva de manera independiente, siendo los propios generadores de su sustento económico.

Se tiene previsto, a través de esta nueva alternativa, la consolidación de actividades económicas y la consecuente inserción social de individuos, en la mayoría de los casos marginados económica y socialmente.

Es posible que, a partir de esta iniciativa, los involucrados en esta experiencia, recuperen su autoestima y la confianza en sus capacidades personales además de una vida digna cubriendo las necesidades mínimas de subsistencia.

Este tipo de iniciativa tiende a demostrar que la formación no sólo es un factor fundamental para el incremento de la productividad y el mejoramiento en las condiciones de competitividad, sino también un instrumento esencial de las políticas públicas, especialmente aquellas dirigidas a los sectores más vulnerables: jóvenes, mujeres, desocupados, trabajadores en proceso de reconversión, entre otros.

Todas las acciones encaradas mediante este proyecto tienden a facilitar una inserción laboral-productiva de su población objetivo, de tal manera que –además de ofrecer oportunidades inmediatas de empleo e ingreso– contribuya al desarrollo general del aparato productivo, a la vez que coadyuve a los procesos de cambio que contribuyan a superar desequilibrios e inequidades que colocan a estos sectores y grupos en situación de desventaja.

Este tipo de experiencia entiende que la única manera de contribuir a tal finalidad es a través de una propuesta que considere a los miembros de la población objetivo como sujetos activos participantes y responsables de su propio desarrollo.



Bibliografía

Muhammad Yunus, "Hacia un mundo sin pobreza". Editorial Andrés Bello. Santiago de Chile, abril de 1999.

Ernesto Parra Escobar, "Microempresa y desarrollo". Documento de SENA, Bogotá 1985.

Alejandro Rofman- Guillermo Moreno, "Generación de Empleo. La Microempresa como alternativa". Ediciones CEUR, 1988.

Jaime Mezzera, "Crédito y Capacitación para el Sector Informal", PREALC, Santiago de Chile, 1985.

Mario Espinoza Vergara, "Promoción de Cooperativas y Pequeñas Unidades Productivas dentro de un marco de la Economía Social". Ediciones ALCECOOP/OIT, Buenos Aires, 1991.

Víctor Tockman, Documento de PREALC, Santiago de Chile, 1987.

Hans Haan, "El sector informal en Centroamérica". PREALC, Santiago de Chile 1985.

Oficina Internacional del Trabajo Proyecto LRA/88/MO4/SPA, "Promoción de cooperativas y pequeñas unidades productivas dentro del sector de la economía social". Ediciones Alcecoop

Community Information Exchange. "Small Bussiness Incubator. A how to guide"

Smilor Raymond and Gill Michael, " The New Bussiness Incubator. Linking Talent. Capital and Know How"